SUE KNIGHT

UYGULAMALARLA NLP

YAŞAMINIZDA FARK YARATAN YÖNTEMLER

SİSTEM YAYINCILIK

UYGULAMALARLA NLP

Sue Knight

Sistem Yayıncılık: 199
NLP Dizisi

Uygulamalarla NLP
Sue Knight

Yayımcı ve Genel Yayın Yönetmeni: **Erdoğan Yenice**
İngilizceden çeviren: **İpek Görkey Taffe**
Kapak illüstrasyon: **Zita Asbaghi**
Editör: **Turgay Biçer**

© Bu kitabın bütün yayın hakları Onk Ajans aracılığıyla **Sistem Yayıncılık A.Ş.**'ye aittir.
Yayınevimizden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Bu kitap ilk olarak, 1995'te
Nicholas Brealey Publiching Ltd., London tarafından
İngiltere ve Amerika'da NLP AT WORK: The Difference That Makes a Difference in Business adıyla basılmıştır.
Bu eser Nicholas Brealey Ltd.'in izniyle yayınlanmıştır.
© Sue Knight 1995

Birinci Basım: Şubat 1999/İstanbul
Yeni Basım: Mart 2008 / İstanbul
ISBN: 975-322-113-4

Dizgi: Zehra Doğan
Kapak Tasarım: İffet Yılmaz
Baskı-Cilt: Şefik Matbaacılık

SİSTEM YAYINCILIK VE MAT.SAN.TİC.A.Ş.
SİSTEM KİTABEVİ
Tarlabaşı Bulvarı, Utarit Sok. No: 7
Taksim - Beyoğlu / İstanbul
Tel: (212) 293 83 72 pbx • Faks: (212) 293 66 71
E-posta: sistem@sistem.com.tr - kitabevi@sistem.com.tr
web: http://www.sistem.com.tr

UYGULAMALARLA NLP

İşinizde Fark Yaratan Farklılıklar

Sue Knight

İngilizceden çeviren: İpek Görkey Taffe

Editör: Turgay Biçer

SİSTEM YAYINCILIK

GELİŞTİREN KİTAPLAR DİZİSİ

Anne Faktörü (Henry Cloud - John Townsend)
Arayış Tutkusu (Nur Elmas Yaycıoğlu)
Başarı İçin Stratejiler (John Maxwell)
Başarı Yolculuğu (John C. Maxwell)
Ben Değeri Tiryakiliği (Kadir Özer)
Beş Sevgi Dili (Gary Chapman)
Bir Kapı Kapanır Bir Kapı Açılır (Arthur Pine)
Bir Lider Olabilmek (Warren Bennis)
Bizi Biz Yapan Seçimlerimiz (Shad Helmstetter)
Büyü Dükkânı (Yeşim Türköz)
Büyük Düşünmenin Büyüsü (David J. Schwartz)
Communication Conflicts and Empathy (Üstün Dökmen)
Depresyonu Yenmek (Florence Littauer)
Etkili İnsan Olmak (John C. Maxwell)
Gerçek Başarı (Tom Morris)
Girişimcilik Tutkusu (Michael E.Gerber)
Güvenle Söyleyin (Margo T. Krasne)
Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz (Pat Mesiti)
Hayat Boyu Flört (Zig Ziglar)
Hayatımdan Çık Git (Anthony E. Wolf)
Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası (Hyrum W. Smith)
Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz! (Herb Cohen)
İçe Dönük Konuşmanın Gücü (Shad Helmstetter)
İletişimsizlik Becerisi (A. Kadir Özer)
İletişim Çatışmaları ve Empati (Üstün Dökmen)
İş Hayatında KİMSENİN ANLATMADIKLARI
(Adnan Nur Baykal-Şenol Bıçakcı-Şenol Kirpikçioğlu)
İşyeri Gazileri (Bob Rosner)
Kazanan Tutum (John C. Maxwell)
Kendine Güven ve Güç (Les Giblin)
Kendi Yolunuzdan Çekilin (Mark Goulston - Philip Goldberg)
Kişiliğinizi Tanıyın (Florence Littauer)
Kişilik Bulmacası (Florence Littauer-Marita Littauer)
Koçluğun Taosu (Max Landsberg)
Mazeret Yok! (Jay Rifenbary)
Mesaj Sizsiniz (Roger Ailes)
Motivasyonun Mucizesi (George Shinn)
Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları (Adnan Nur Baykal)
Mücadeleyi Bırak Yaşamla Dans Et (Susan Jeffers)
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Yavuz Odabaşı)
NLP'nin İlkeleri (Joseph O'Connor - Ian McDermott)
Okuma Zenginliği (Roz Townsend)
Olumlu Düşünmenin Gücü (Norman V. Peale)
Olumlu Yaşamanın Gücü (N. Vincent Peale)
On İkinci Melek (Og Mandino)
Ölüm Bizi Ayırıncaya Kadar (Jamie Turndorf)
Öğrenme Zenginliği (Roz Townsend)
Öğrenmeyi Öğrenmek (Ramazan Yıldırım)
Sınırlar (Dr. Henri Cloud - Dr.John Townsand)
Stres Yönetimi (Arthur Rowshan)
Uyanın ve Hayal Kurun (Pat Mesiti)
Uygulamalarla NLP (Sue Knight)
VAROLMAK GELİŞMEK UZLAŞMAK (Üstün Dökmen)
Yaratıcılık ve Yenilik (Ramazan Yıldırım)
Yaşama Zenginliği (Roz Towsend)
Yaşamın Daha İyi Bir Yolu (Og Mandino)

Bana duyduğu güven, yaratıcı desteği ve
ilham kaynağı olduğu için Colin'e ("Spence").

Bu kitabı dostlarıma ve
iş arkadaşlarıma teşekkür etmek amacıyla,
özellikle oğullarım James ve Alex için yazdım.

KİŞİSEL GELİŞİM DİZİSİ

Kendini Aldatma (Arbinger Enstitüsü)
Stres Yönetimi (Arthur Rowshan)
Başarılı ve Mutlu (D. Hutson-C. Crouch-G. Lucas)
Ben Değeri Tiryakiliği (Doç.Dr.Kadir Özer)
Üç Psikolojik Soru (Doç.Dr.Kadir Özer)
İletişimsizlik Becerisi (Doç.Dr.Kadir Özer)
Kaygı (Doç.Dr.Kadir Özer)
Acıyı Güce Dönüştürmek (Doris Helge)
Öğrenmeyi Öğrenmek (Dr.Ramazan Yıldırım)
Yaratıcılık ve Yenilik (Dr.Ramazan Yıldırım)
İletişim mi? Kolay! (Érica Guilane-Nachez)
Depresyonu Yenmek (Florence Littauer)
Kişiliğinizi Tanıyın (Florence Littauer)
Kişilik Bulmacası (Florence Littauer-Marita Littauer)
Kaygıları Aşmak (Frank Tallis)
Sınırlar (Dr. Henri Cloud - Dr.John Townsand)
Ah Kendime Bir Kulak Versem (J. Salome – S. Sylvie Galland)
Olumsuz Düşüncenin Ötesinde (Dr. Joseph T. Martorano - Dr. John P. Kildahl)
Yaklaşım Her Şeydir (Jeff Keller)
Ne Demek İstiyorsunuz? (Jo Condrill-Dr.Bennie Bough)
İsteyin, Düşleyin, Sahip Olun... (Julia Hastings)
Kendine Güven ve Güç (Les Giblin)
Kendi Yolunuzdan Çekilin (Mark Goulston - Philip Goldberg)
Güvenle Söyleyin (Margo T. Krasne)
İnsan Sarrafı (Mel Silberman-Freda Hansburg)
Olumlu Düşünmenin Gücü (Norman V. Peale)
Olumlu Yaşamanın Gücü (N. Vincent Peale)
On İkinci Melek (Og Mandino)
Yaşamın Daha İyi Bir Yolu (Og Mandino)
Communication Conflicts and Empathy (Prof.Dr.Üstün Dökmen)
İletişim Çatışmaları ve Empati (Prof.Dr.Üstün Dökmen)
VAROLMAK GELİŞMEK UZLAŞMAK (Prof.Dr.Üstün Dökmen)
Mesaj Sizsiniz (Roger Ailes)
Zafer İçin Doğanlar (Robin Sieger)
Mıknatıs İnsanlar (Roger Fritz)
Yaşama Zenginliği (Roz Towsend)
Okuma Zenginliği (Roz Townsend)
Öğrenme Zenginliği (Roz Townsend)
Bizi Biz Yapan Seçimlerimiz (Shad Helmstetter)
İçe Dönük Konuşmanın Gücü (Shad Helmstetter)
Düş Hırsızı Bir Dünyada Düşler Yaratmak (Dr.Steve Price)
Mücadeleyi Bırak Yaşamla Dans Et (Susan Jeffers)
Paradigma ve Yaşam Kalitesi (Ulaş Bıçakcı)

İÇİNDEKİLER

UYGULAMALARLA NLP i
İÇİNDEKİLER vii
TEŞEKKÜRLER ix
NLP NEDİR? xi

1. BÖLÜM: NLP'NİN TEMEL UNSURLARI 3
NÖRO 8
1.1 Düşünme Biçimleri 10
1.2 İç Dünyanızın Süzgeçleri 25
LİNGUİSTİK 37
1.3 Zenginleştirilmiş İletişim 38
1.4 Tam İsabetli Sorular 47
1.5 Metafor - Bilinçaltının Anahtarı 64
PROGRAMLAMAK 75
1.6 Modellemek 77

2. BÖLÜM: NLP İLE YÖNETMEK 89
2.1 Kendi Yaşam Öykünüzü Yazın – Mükemmelliğin İnançları 94
2.2 Güçlü Bir Vizyon Yarat "Detaylandırılmış Hedefler" 123
2.3 Karşılıklı Güven Ortamı Oluşturun-Uyum 144
2.4 Kendini Benim Yerime Koy – Algısal Durumlar 163
2.5 İstediğiniz Kaynaklara Ulaşın – Çapa Atmak 180
2.6 Değişimin Mantıksal Düzeyleri 198

3. BÖLÜM ALET ÇANTASI 215
3.1 Tercih Ettiğiniz Düşünme Biçimini Belirleyin 217
3.2 Eleştirilerden Yararlanabilmek 222
3.3 Süzgeçlerinizi Belirleyin 224
3.4 Kendi Metaforunuzu Yazın 235
3.5 Bir Beceriyi Modellemek 238
3.6 Mükemmelliğin İnançlarıyla Yeni Seçenekler Oluşturun 241
3.7 Bir Müşteri Hizmet Değerlendirmesi 246
3.8 Öğrenme Biçiminizi Belirleyin 248
3.9 Hedeflerinize İyi Belirlenmiş Sonuçlarla Öncelik Verin 253
3.10 Değişimi Engelleyen Unsurları Belirleyin 256
3.11 Gerçek Görüntünüzü Yansıtın 260
3.12 Öz Değerlerinizi Yansıtın 264
3.13 Farklı Algısal Durumları Deneyin 266
3.14 Algısal Durumları Haklarınızı Savunmak İçin Kullanmak 270
Ek 1 Uygulama Önerilerine Yanıtlar 273
Ek 2 Bibliyografya 279

TEŞEKKÜRLER

Bu kitabı yazarken bana yardımı dokunan ve beni etkileyen birçok kişiye teşekkür etmek istiyorum. Özellikle:

Görüşleri ve düşünceleriyle günümüzde birçok insanı etkilemeyi başaran, onlara ilham kaynağı olan John Grinder ve Richard Bandler'a;

Tüm tutarlılık ve zerafetiyle NLP uygulamalarını sürdüren, beni en fazla etkilemeyi başaran, ilk NLP öğretmenim Gene Early'e;

Bana NLP'yi ilk kez tanıtan UKTC Eğitim Programlarına (ülkedeki ilk NLP eğitim programları) enerji ve coşku getiren David Gordon'a;

Dehası ve yaratıcılığı ile NLP'nin gelişimine büyük katkısı olan ve uygulamalarıyla bana öğrenmem gereken daha pek fazla şey olduğunu gösteren

Robert Dilts'e;

Kitabın yazım ve düzenleme süreci içinde gösterdikleri sabır için yöneticilerimiz, Pat, Caroline, Allison, Ellen ve Jus'a;

Baskı öncesi kitabı dikkatle inceleyen ve yapıcı eleştiriler getiren Monica Hayes, Peter Naylor ve Kevin Daffey'e;

Dostlukları, destekleri, NLP'nin iş dünyasına uyarlanma ve uygulanmasındaki düşünceleri için Lorraine Calland, Ian Ross, Lesley Gosling ve Marie Faire'e;

Hakları arama konusunda verdikleri eğitim programlarıyla destekleyici bir süreç oluşturan Ken ve Kate Beck'e;

Kitabın yazımında bana yol gösterdiği ve güven duyduğu için Nick Brealey'e;

Yazmak ve yeniden yazmak için bulduğum huzur ortamı için Puy de Vignes'e!

NLP öyküleri artık kültürümüzün bir parçası olmuş, onların kaynağını bulmak oldukça zorlaşmıştır. Kullanılan bazı öyküler bana aittir. Delegelerimizden biri olan Joy Scholes, "Vadideki Canavar" adlı öykünün yazarıdır. Diğer öykülerin kaynağının David Gordon olduğunu düşünüyorum. Özellikle John Fowles'a "Prens ve Sihirbaz" adlı öyküsünü kullanmama izin verdiği için teşekkür ediyorum. Tüm öykü yazarlarına teşekkürler. NLP çalışmaları öykülerle biraz daha eğlendirici, aydınlatıcı ve ilgi çekici oldu. Umarım bu kitaptaki öyküler sizde de aynı etkileri uyandırır.

NLP NEDİR?

Nöro Linguistik Programlama ya da kısaca NLP, düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek, hedeflere erişmek amacıyla onların nasıl en etkin kullanılacağını öğreten bir çalışma alanıdır. NLP, her zaman istediğiniz sonuçlara ulaşabilmek için gereken mükemmelliği irdelemenize ve yeniden oluşturmanıza olanak sağlayan bir yöntemdir.

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, tek bir konuya özgü becerilere duyulan gereksinimin yerini, öğrenme ve uyum sağlama becerileri almıştır. Her gün daha fazla organizasyon, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerini, kendi çevrelerindeki engelleri yıkarak potansiyellerinin doruğuna çıkabilmelerini sağlayacak yöntemler araştırmakta, kendi içinde eğitim ve öğrenme birimleri oluşturmaktadır. Bu birimler, iş dünyasının alışılmış yöntemleriyle etkili olmayacak, yalnızca sıradan sonuçlar verecektir. Geleceğin anahtarı kişilerin içinde saklıdır. Onların düşüncelerini, davranışlarını ve iç çatışmalarını yönetmedeki ustalıkları, parlak, yaratıcılığa ve işbirliğine dayalı bir geleceğin kapılarını açacak; çağa ayak uyduranlar ile yarışı terk etmek zorunda kalanlar arasındaki farkı yaratacaktır.

İş dünyasının geleceği ile ilgili birçok yayın, şirketlerin köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmesi gereğini vurgular. Bu yapılanmanın etkili olabilmesi için tüm organizasyonun çehresini değiştirmek yerine, altyapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden geçirilmesi gerekir. Bir organizasyonda egemen olan kültür, özellikle yüksek konumlardaki yöneticilerin kültür ve tutumlarının dışa vurumudur. Liderlerin yönetim biçimi, organizasyonun işleyişi ile bütünleşir. Rütbe ve dereceniz ne olursa olsun, siz de kendi çevrenizde bir lidersiniz. Kendinizi tanıyarak, iç dünyanızı değerlendirerek çevrenizde değişim yaratabilirsiniz. Başarma güdüsü kişinin içinden gelir. Sizin de başarınız, düşündüğünüz, söylediğiniz ve yaptığınız her şeyde mükemmelliğe erişebilmenize bağlıdır. Peter Senge "The Fifth Discipline (Beşinci Disiplin)" adlı eserinde 'kişisel üstünlük' kavramını tanıtırken, NLP de bu üstünlüğe nasıl ulaşılacağını inceler.

Bu kitapta sunulan teknikleri ve öngörülen düşünce biçimini benimsedikçe hedeflerinize bir adım daha yaklaştığınızı göreceksiniz. Daha da önemlisi, seçtiğiniz bir konuda mükemmelliğe erişme yöntemlerini tanıyarak onları kendinize uygulamaya başlayacaksınız. Mükemmellik, her konu ve her ortam için ayrı bir anlam taşır. Birçok geleneksel eğitim programı, ortamların ve onların gereksinimlerinin aynı olduğunu varsaydığı için başarılı olamamış, kısa bir süre sonra başlangıç noktasına dönülmüştür. NLP, seçtiğiniz beceriye özgü mükemmellik kavramını tanımlayabilmenizi sağlar ve size ustalık düzeyine erişmek için özgün ortamınızda izlemeniz gereken yolun haritasını sunar.

NLP'nin yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Öğrenme sürecinizi hızlandırır. Böylece değişimlere ayak uydurmanın ötesinde, değişim yaratmanızı, ilgi ve çalışma alanınıza uygun yönetim biçimini bulmanızı sağlayacak bilgi dağarcığınız oluşur.
- İş çevrenizde ve özel yaşamınızda yapıcı etkileşimler kurmanıza yardımcı olur.
- Duyarlılığınızı artırarak, davranış ve tutumlardaki titreşimleri sezinleyip yorumlamanızı sağlar.
- Seçeneklerinizi artırır, etki alanınızı genişletecek esnekliğe ulaşmada sizi destekler.
- Çevrenizi işbirliğine yönlendirip, bağlılık, coşku gibi duygular uyandırarak ışık saçarsınız.
- Duygu ve düşüncelerinizi yönlendirerek iç dünyanızın sahibi ve geleceğinizin mimarı olabilirsiniz.
- Bilinçaltını hareketlendirerek onun gücünü ve kaynaklarını kendi yararınıza kullanabilirsiniz.

Yukarıda sözü geçen ve burada değinmediğimiz başka birçok beceri, yaşamınızın pek çok alanını etkileyecek, deneyimlerinizi şekillendirecektir. NLP, özellikle iş dünyasında, yönetim, iletişim, motivasyon, kişisel gelişim, hedef belirleme, liderlik gibi konularda farklılaşma sağlayacaktır. Belki siz de NLP uygulayarak kendi dünyanızda farklılaşmaya başladınız bile...

NLP NASIL İŞLER?

NLP olağanüstü yeteneği inceler. Konusu, insan davranışlarını beraberce biçimlendiren bilinçli ve bilinçaltı süreçlerdir. İnsanların davranışlarıyla bu davranışların yorumları arasında pek

az bir örtüşme olduğundan, NLP incelemelerinde sözlere pek önem verilmez. Çeşitli alanlarda üstün başarı sergilemiş kişilere başarılarının kaynağı sorulduğunda alınacak yanıtın gerçekle ilgisi olmayabilir. Başarının anahtarı çoğu zaman bilinçaltında gizlidir. NLP yoluyla bilinç düzeyine çıkarılan bilgilerden NLP'nin büyüsü diye söz edildiği olmuştur. Oysa büyü değil, fark yaratan öğeyi bulma yetisidir. NLP saklı parçaları bulma yöntemleriyle 'üstün başarı'yı çözümler, yinelenmesine olanak sağlar. İşte NLP'yi geleneksel eğitim programlarından farklılaştıran özellik budur.

Yaptığınız, nasıl yaptığınızı pek de anlayamadığınız davranışlarınız olmuştur.

Örneğin:

- Karşınızdakinin ne söyleyeceğini tahmin ettiğiniz, ona yakınlık duyduğunuz uyumlu bir iletişim sürecinde nasıl bir yol izlersiniz?
- Bazı durumlarda kendinizi kaybedip duygularınızın esiri olurken, bazı durumlarda serinkanlılığınızı nasıl koruyabiliyorsunuz?
- Her şey size karşıymış gibi görünse de, kendinize güveninizin tam olduğu durumlarda sakin olabilmeyi nasıl başarıyorsunuz?

Bu tür soruları yanıtlayıp davranışlarınızı irdelediğinizde, duygu, düşünce ve davranış seçenekleriniz artacak, kendi geleceğinizin mimarı olabileceksiniz.

İSİM

NLP, Nöro Linguistik Programlama kavramının kısaltılmış biçimidir.

Nöro Görme, duyma, tat ve koku alma duyularınızı kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimlerinizi bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçlerle ilgilidir. Bedeninizin ve zihninizin bir bütün olarak işleyişini irdeler. NLP'nin en çok üzerinde durduğu konu, nörolojik süreçlerin etkinliğini artırmak, ve onu yönetebilme becerisi kazanmaktır.

Linguistik Dilin, deneyimlerinize anlam kazandırmak ve bu deneyimleri kendinize ya da başkalarına iletmek için kullanımıyla ilgilidir. Dili kullanma biçiminiz, kimliğinizin ve düşünce biçiminizin dışavurumudur.

Programlama Deneyimleri irdeleyerek oluşum basamaklarını belirlemek, hedefe ulaşmak için onları yeniden düzenlemektir. Elde ettiğiniz sonuçlar ve onların siz ve başkaları üzerindeki etkileri kişisel programlarınızın ürünüdür. Her davranış bir dizi düşünce ve tutum sonucu oluşur. Bu diziyi belirleyerek davranışları kodlayıp, altyapılarını tanımanız olasıdır.

NLP'nin yaratıcıları olan John Grinder ve Richard Bandler'ın bir dağ kulübesine çekilip çalışmalarını nasıl adlandıracaklarını uzun uzun düşündükleri söylenir. Grinder bir dilbilimci, Bandler da bilgisayar programcısı ve matematikçiydi.

Onlar beraberce insan zekasını incelerken her ikisinin de ilgi alanını kapsayan NLP kavramı doğdu.

NLP'nin ileri sürdüğü birçok düşünce daha önceleri tartışılmış, bu iki araştırmacı tarafından derlenmiş ve NLP başlığı altında toplanmıştır. Onların düşünme basamakları ve dili kullanma biçimleriyle ilgili özgün görüşleri de eklenerek mükemmelliğe giden yolun haritası çizilmiştir.

Ben NLP ile tanışmadan önce organizasyonlarda yönetim danışmanı ve eğitmen olarak çalışmaktaydım. Uzun yıllar hedef belirleme, yönlendirme, liderlik, etkileme ve iletişim konularında ders ve seminerler verdim. Bu arada programlarıma katılan yönetici ve eğitmenlerin biraz olsun farklılaşmaları için çabaladım. Uzun zaman çabalarımın neden boşa gittiğini anlayamadım. Bu kişiler ne kadar coşkulu, öğrenmeye ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, kısa zaman sonra başlangıçtaki düşünce ve davranış biçimlerine dönüyorlardı. Sonraları, NLP'ye dayalı eğitim verdiğimde, yönetici davranışlarında olumlu ve kalıcı değişimler gözledim.

Burada NLP'nin yalınlığından ve 'zerafetinden' söz ediyoruz. Çok açıkmış gibi görünmesine karşın NLP'yi etkili bir yöntem yapan, neyin nasıl işlediğini bulması ve bulgusunu gerektiğinde kullanmasıdır. Siz de bu kitapta sözü geçen düşünme ve davranış biçimlerini benimsediğinizde, NLP'nin büyüsüne kapılıp kendinizde ve çevrenizdekilerde farklılık yaratacaksınız.

NLP DİLİ

Nöro Linguistik Programlama gibi karmaşık bir ifade doğal olarak birçok kavramla yüklüdür: Temsil sistemleri, alt sistemler, meta programlar, ön-varsayımlar, algısal durumlar; ve dil

kullanımıyla ilgili meta model, evrensel ölçüm, gereksinimin şekilsel uygulayıcıları, karmaşık denklik gibi. Bu kitabı yazmaktaki amacım, NLP'nin işleyişini sıraladığım bu kavramlardan uzak, yalın, kolay anlaşılır bir dil ile anlatan bir kaynak oluşturmaktır.

NLP'NİN İLKELERİ

NLP gelişme süreci içinde kendi kültürünü oluşturmuştur. Bu kültürün öğeleri şöyle sıralanabilir:

- NLP sizinle başlar. Kendinizi yönlendirmeyi başardıktan sonra çevrenizi yönlendirmeye başlayabilirsiniz. NLP yöntemlerini ve öngördüğü düşünme biçimini tanıdıktan sonra çevrenizde etkin olabilirsiniz.
- Bilinçsiz süreçler bilinçli süreçlerden daha güçlüdür. NLP hem bilinci, hem de bilinçaltını hareketlendiren yöntemler sunar. NLP öğretisi, hızlandırılmış eğitim teknikleri kullanıldığı için etkili, çabuk ve kalıcıdır.
- Kimliğiniz, inançlarınız, sözleriniz ve davranışlarınız arasındaki tutarlılık kişisel başarınızın temelini oluşturur. Deneyimli bir NLP eğitmeninin içtenliğinden, sunduğu ipuçlarının, seçtiği simgelerin onun gerçek kişiliğini yansıttığından emin olabilirsiniz.

NLP bir düşünce ve davranış biçimidir, bir yönetim biçimi olarak da kullanılabilir. Öngördüğü incelik ve saygı ile kullanıldığında, yaşamınızın her bölümüne yansıyacak, kalitesini artıracaktır.

NLP, başarıya ulaşmak için gereksiniminiz olan tüm kaynaklara sahip olduğunuzu varsayar; bu kaynakların en etkin

biçimde kullanılması üzerinde durur. NLP'yi öğrenme bir kişisel gelişim ve olgunlaşma sürecidir.

NLP'NİN TARİHÇESİ

Richard Bandler ve John Grinder araştırmalarına özellikle iletişim konusunda ustalaşmış, kendi zaman dilimlerinde köklü değişimler yapabilmiş kişileri seçerek başladılar:

- Terapi ustalarından Fritz Perls, Virginia Satir ve Milton Erickson'dan olumlu çağrışımlar yapabilme, metafor geliştirme, uygun davranış ve dil kullanımıyla yakınlık kurabilme konularında,
- Dilbilimci Alfred Korzybski ve Noam Chomsky'nin çalışmalarından ön-varsayımlar ve dili kullanma biçimleri konularında,
- Antropolog Gregory Bateson ve psikanalist Paul Watzlawick'in meslek deneyimlerinden yararlanarak bulgularını derlemişlerdir.

Sözü geçen orijinal bulgular NLP'nin gelişimine olanak sağlamış, olgunlaşma süreci başlamıştır. Bandler ve Grinder yakınlık kurma konusundaki bulgularıyla üstün başarı düzeyine ulaşmış kişilerle olumlu iletişimler kurmuşlar, böylece yeteneğin çözümlenmesi konusundaki çalışmalarını hızlandırmışlardır. Kendi dil kullanma biçimlerinin düşüncelerini nasıl etkilediğini irdeleyerek çalışmalarını sürdürmüşler ve NLP'yi giderek olgunluğa eriştirmişlerdir.

Yukarıda adı geçen ustaların iş dünyası ile olan bağlantılarını sorgulayabilirsiniz. Terapist ve antropologların çalışmalarının sürekli değişen teknolojik ortama nasıl uyum sağladığını

bilmek isteyebilirsiniz. Sorularınızın yanıtı 'değişim' kavramındadır. Bu kişilerin tümü çalışmalarında 'değişim'i öngörmüşler, kendi zaman dilimlerinde adeta devrim yaratmışlardır. Kendi alanlarında üzerinde durdukları 'değişim' ile iş dünyasında oluşturmaya çalıştığımız 'değişim' arasında benzerlikler vardır.

Günümüzdeki NLP uygulamalarında daha önceki tüm edimlerden yararlanılır. Oluşmuş yöntemler, uzun bir öğrenme süreci içinde evrim geçirmiş ve bugünkü düzeyine ulaşmıştır. Buradan öğrenme sürecinin tamamlandığı anlamını çıkarmak doğru değildir. Delegelerimizden biri bana NLP konusunda öğrenilecek hiçbir şey kalmadığında ne yapacağımızı sorunca ona verdiğim yanıt "O gün asla gelmeyecek" olmuştur.

SONUÇ

NLP konusunu bir yıldan fazla inceleyip, birçok seminere katıldım. Önceleri bölük pörçük olan izlenimlerimi bir araya getiremiyor, bütünleştirip pek bir anlam veremiyordum. Derken bir gün Cumbria'nın derinliklerinde....

Mühendisler salona girerken avuçlarımın terlediğini hissettim. Son grup, on sekizi birden. Şirket yönetimi daha önceki toplantılardan kaytarmış olan bu grubu seminere katılmaya zorlamış, katılmazlarsa ücretlerinin kesileceğini bildirmişti. Toplantı salonu serin ve loştu, dışarısı ise pırıl pırıl ve güneşli. Herkes "Haydi bakalım, bugün neler anlatacaksın?" der gibi, hafif alaycı bakışlarla beni süzüyordu. Boğazımın kuruduğunu, yüreğimin sıkıştığını hissettim. Onlarla üç gün geçirecektim. Konuşmama her zamanki gibi "Seminerden neler bekliyorsunuz?" sorusuyla başladım. Grup sözcüsü ayağa kalkarak "Doğrusunu isterseniz burada olmayı hiçbirimiz istemiyoruz. Başka seçeneğimiz olmadığı için buradayız" yanıtını verdi.

Uzun yıllar Charles isimli bir eğitmenle çalışmıştım. Onun mühendislerle iletişim kurmaktaki becerisini, seminerlerinin etkinliğini kimse inkar edemezdi. Onu hem severler, hem de sayarlardı. O anda Charles kimliğine bürünmeye karar verdim. Onun duruşunu, mimiklerini benimsedim, onun yöntemlerini kullanmaya başladım. Charles, seminerlerinin başında sessizce oturur, katılımcıları etkilemek için çabalamazdı. O, herkese saygı duyulması gerektiğine, herkesin zengin deneyimleriyle topluluğa katkıda bulunabileceğine inanırdı. Ben de benzer düşünce ve beklentiler oluşturmaya başladım. Charles konuya metaforlarla girerdi. Seçtiği metaforlar grupların ilgi alanlarına yakın, spor, özellikle de bilardo oyunuyla ilgili olurdu. Son günlerde ben de o konularda birkaç şey okuduğumdan, Charles'ınkilere benzeyen örnekler verebildim. Seminer süresince Charles'ın yöntemlerini, onun inanç, düşünce ve değerlerini benimsedikçe kendime olan güvenim de artıyordu. Topluluk konuya ilgi duymaya başladı, bana birkaç soru bile yönelttiler. Etkileşimlerimiz giderek daha olumlu biçimler alıyordu. Toplantı sona erdiğinde, grup sözcüsü omuzuma hafifçe dokunup "Pek de fena değilmişsin", deyince Charles gibi hafifçe gülümsedim. Başarmıştım. Kısa süre sonra şirketin diğer birimlerinden de seminer çağrıları aldım. NLP'yi en yalın biçimiyle uygulamış ve başarılı olmuştum.

UYGULAMALARLA NLP

Sue Knight

1. BÖLÜM

NLP'NİN TEMEL UNSURLARI

NLP, yıllardır kullanılmakta olan teknikleri derleyerek yeni buluşlarla birleştirir. Değişim konusunda usta sayılan kişilerin özgün becerilerini incelerken, herkesin içinde saklı beceriler dağarcığının varlığını kabullenir.

Yeni buluşlara doğru

Bu kitabı yazmaya karar verdiğimde, yayıncımla kitabın içeriğini ve sunuş yöntemini uzun uzun tartıştık. NLP'nin gelişimi kronolojik açıdan pek de düzenli olmamış, psikoterapi dünyasında patlamalarla başlayıp, iş dünyasını etkisi altına almıştı. Bu durumda NLP'nin temel unsurlarını tanımanızı, gücünü bir bütün olarak algılamanızı nasıl sağlayabilirdim? Nöro-Linguistik Programlama kavramını kitabın çatısını oluşturmak için kullanmaya karar vermeden önce başka yaklaşımlar da denedim. Doğrusu biraz zorlandım.

NLP'nin temel unsurlarını, Nöro, Linguistik ve Programlama şemsiyeleri altında tam olarak sınıflandırmak pek uygun olmasa da, konuyu tanıtma amacıyla en doğru yöntem gibi göründü. Aranızda bu yaklaşımı sorgulayanlar olacağını biliyor, onların biraz anlayış göstermelerini diliyorum. Bu kitap ile NLP konusuna yalnızca bir giriş yapıldığını, daha çok iş dünyasına yönelik bir yaklaşım izlendiğini de vurgulamak istiyorum.

Teknik konulara Nöro başlığı altında giriş yapılabilir. Nöro, aklınızı, bedeninizi, duyularınızı kullanarak deneyimlerinize anlam kazandırma süreçlerini kapsar. Düşünme biçimlerini ne kadar iyi tanırsanız, esnekliğiniz o kadar artacak ve kendi geleceğiniz üzerinde o kadar söz sahibi olabileceksiniz.

Bu bölüme düşünme biçimlerini inceleyerek başlıyorum. Özgün düşünme biçimleri tanınmaya başlandıkça, onları kullanarak değişim sağlamayı öneren birçok model oluştu. Sizi 'olumlu düşünmeye' yönlendiren,

'sakin' olmaya çağıran, 'kontrolünüzü kaybetmeme' konusunda öğütler veren birçok kaynak bulabilirsiniz. NLP de aynı konularla ilgilenirken, **'nasıl?'** sorusunu yanıtlar, düşünce gücünüzü artırmayı hedefler. Bunu yaparken, yalnız bazı kişiler için işleyen bir reçete sunmak yerine, 'sizin' olumlu düşündüğünüz, serinkanlılığınızı koruduğumuz, kontrolü elden bırakmadığınız durumlardaki davranışlarınızı çözümleyerek irdelemenize yardımcı olur. Kendi davranışlarınızı kaynak olarak kullanırken, onları incelemede kendinize özgü yöntemler geliştirip, onları yineleyebilmek için kendinizi 'programlayacaksınız'.

Düşünce gücü

Kişisel programınızın öğelerini tanıdıktan sonra gerektiğinde programı çalıştırmak sizin seçiminiz olacak. Bu bölümde hedeflenen, 'yaptıklarınızı' nasıl yaptığınız konusunda bilinçlenmeniz ve kişisel üstünlüğe doğru büyük bir adım atmanızdır.

Nöro bölümünde kişisel süzgeçlere (filtrelere) değiniyorum. Dış dünya ile ilgili algılar kişisel süzgeçlerden geçirilerek değerlendirilir. Bu süzgeçleri tanıyarak, davranışlarınızı çevrenizdekilerin özgün işleyiş biçimlerine uydurabilir, kişiliklerinin derinliklerine inebilsiniz. Örneğin, toplantılarda bazı katılımcıların konunun eksik ya da alışılmamış yönleri üzerinde durduğunu, bazılarının ise değerlendirmeler yaparak başka konularla olan benzerlikleri aradığı dikkatinizi çekti mi? Her iki grup da ayrı bir dil kullanıyormuş gibi görünür. Eksik ya da olağandışı unsurları arayan kişilerin 'zor' diye nitelendirildiğine sıkça rastlanır.

Özgün biçimler

Linguistik başlığı altında, dili kullanma biçimlerinden, tam isabetli sorulardan ve metaforlardan söz edeceğim. Dilin, değişim sağlama amacıyla kullanmasına olanak veren yöntemlerin çoğu John Grinder ve Richard Bandler'ın çalışmalarının ürünüdür. İş dünyasında, etkilemek için en sık başvurulan araç dildir. Dili kullanma biçimleriyle ilgili bölümde, tüm duyu organlarınızı kullanarak sözlü ifadenizi canlandırma ve zenginleştirme yöntemleri sunulacaktır. 'Tam isabetli' diye değindiğimiz nitelikli sorular sorarak da en değerli bilgileri toplayabilir, bu yolla başarınızı artırabilirsiniz. Bu tür sorular, insanların kendi çevrelerine ördükleri duvarları aşmak ve yine kendi oluşturdukları yapay engelleri yıkmak için en uygun araçtır. Bu sorularla kişiler güçlendirilip, problem çözmeye yönlendirilebilirler. İsabetli sorular daha çok bilinç düzeyinde yanıtlanırken, metaforlar bilinçaltını uyandırır. Onlar, dinleyicilerin biliçli direncini usulca yıkan, bilinçaltını hareketlendiren etkin benzetmelerdir. Metaforları tanımak ve kullanmak iletişim sürecinin büyüsüdür.

Nitelikli bilgi

NLP'nin programlama ile ilgili bölümünde 'modelleme' yöntemi üzerinde durulacaktır. Mükemmellik, NLP'nin tüm unsurları bir araya getirilerek kodlanırken, 'modelleme' yoluyla kopyalanıp, yinelenebilir. Böylece, kişinin içinde saklı beceri ve yetenekler su yüzüne çıkar, gerçek potansiyel belirlenmeye başlar.

NLP'nin tüm unsurları farklı biçimlerde kullanılabilir; birbirinden bağımsız teknikler olarak iletişimlerinizin niteliğini artırır, yaşam biçiminizi ve elde edeceğiniz sonuçları etkilerler. Bu tekniklerin çoğu üstün başarının gizini ararken oluştuysa da, arayış sürecini hızlandırma amacıyla da kullanılır. Dil ve davranışlardaki ince dalgalanmaları sezinlediğinizde, siz de seçtiğiniz üstün başarı modelleri arasındaki ayrımları görebileceksiniz.

NLP'nin işleyişi konusunda farklı görüşleri olan kişilerle karşılaşmanız doğaldır. NLP'yi olduğu gibi kabullenip, onu bir arayış süreci olarak algılamak gerekir. Burada sözü geçen unsurlarla NLP'ye bir giriş yapılmıştır. Bu konuda bilinen, öğretilen çok daha fazla şey oluğundan eminim. Ben bu kitabı hazırlarken bile birçok yeni buluş yapılmaktadır. Amacım, duyarlılığınızı artıracak temel bilgileri sunmak, değişim sürecinizi başlatmanıza yardımcı olmaktır.

NÖRO

Etkileme ve değişim konuları üzerinde duran birçok model, değişimin kişileri ve çevreyi ustalıkla yönlendirerek oluşacağını ileri sürer. Gerçekte ise, başkalarını değil yalnız kendinizi değiştirebilirsiniz. Çevrenizi kendi zihinsel süreçlerinizle şekillendirirsiniz. Bazı insanlar her şeyin yalnızca iyi yönünü görür, kötüyü asla düşünemezler. Onların zihinsel süreçleri kötüye yer vermez.

Düşüncelerinizin gönderdiği sinyaller

Düşünceleriniz, çoğu zaman bilinçsizce, yaşamınızın tüm süreçlerine yansır; çevrenize istekleriniz, inançlarınız ve benliğinizle ilgili sinyaller yollar. Çevreniz bu sinyalleri yanıtlar ve bir etkileşim süreci başlar. Çevrenizden alacağınız tepkileri yönlendirmek için en etkili yöntem, gönderdiğiniz sinyalleri değiştirmektir. NLP buna olanak sağlarken, siz de dünyanın en güçlü bilgisayarının –insan zekasının– derinliklerine doğru bir yolculuğa çıkıp, onun olağanüstü potansiyelini tanımaya başlarsınız.

Düşüncelerinizi yönetmeyi öğrenirken:

- davranış ve kişilerle ilgili deneyimlerinizi değiştirecek,
- aldığınız tepkileri etkileyebilecek,
- amaçlarınıza ulaşmak için gereken bilgi dağarcığını oluşturacak,
- istediğiniz geleceği yaratabilecek,
- arzuladığınız etkileşimleri kurabileceksiniz.

Bu yalnızca bir başlangıçtır. NLP ile zekanızı istediğiniz yönde kullanabilme becerisi kazanacaksınız.

1.1
Düşünme Biçimleri

NLP'nin temel prensibi, düşünme biçimlerini tanıma ve onları yönetme becerisini edinmedir. Bu beceri, zaman içerisinde, uygulamalarınızın sıklığına bağlı olarak gelişir. NLP tekniklerini benimsedikçe yaşamınızı daha kolay yönlendirdiğinizi, geleceğinizin mimarı olduğunuzu görürsünüz. Giderek kendi deneyimlerinizi irdelemede ustalaşıp başkalarının deneyimlerini yorumlamayı, gerektiğinde yinelemeyi başarırsınız. Böylece seçenekleriniz de artar.

Özgün düşünme biçimleri

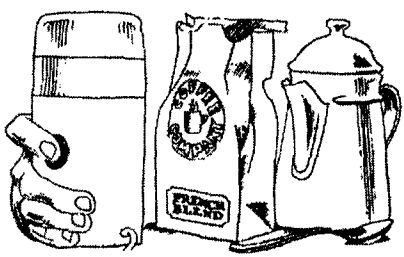
Beyniniz henüz tanınmamış, el değmemiş bir kaynak gibidir. Yaptığınız benzetmeler, belleğinizde düşünce, tutum ve bilgilerinizi temsil yönteminiz, depolama biçiminiz yalnız size özgüdür. Bu dağarcığın işleyişini anladığınızda, beyninizi ve deneyimlerinizi kontrol edebilir, onlarla bütünleşirsiniz.

Dış dünyayı, görme, duyma, tat ve koku alma duyularınızla algılar, bilgi dağarcığınızı bu duyu sistemlerinin etkileşimleriyle

oluşturursunuz. Düşünme biçiminiz, deneyimlerinizin nasıl yorumlandığını belirler. NLP yoluyla değişimi içinizden yönlendirebilir, düşüncelerinizi yöneterek istediğiniz yaşam biçimine ve kariyere ulaşabilirsiniz. Yaşamınız artık sizin eserinizdir.

DÜŞÜNME BİÇİMLERİ VE KİŞİSEL TERCİHLER

Farklı düşünme biçimlerine değinelim. 'Çay' sözcüğü size neyi anımsatıyor? Çay bardağı ile çaydanlıktan dökülen kıpkızıl sıvıyı mı, yoksa çaydanlıkta suyun fokurdamasını ve bardağa dökülürken çıkardığı sesi mi? Belki de çay bardağının sıcaklığını, çayın acı tadını ve hoş kokusunu düşlediniz. Aklınızdan geçenler size özgü düşünme biçiminizi yansıtır. Bu düşünme biçimlerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:



Görsel Resimlerle düşünüyor, fikirlerinizi, düşüncelerinizi, imgelerinizi belleğinizde görüntüleyerek depoluyorsunuz.

İşitsel İnsanlar ya da nesnelerle ilgili seslerle düşünüyorsunuz.

Duygusal Düşüncelerinizi içinizde bir dokunuşun, bir tadın ya da kokunun uyandırdığı bedensel duyumla temsil ediyorsunuz.

Düşünürken ya da iletişim kurarken sanırım bu sistemlerden birini tercih ediyorsunuz.

İş dünyasında, 'iletişim' konusu üzerinde çok fazla durulması sanırım sizi şaşırtmaz. Birçok katılımcının sıkıntı ve hoşnutsuzluk duyduğu iş toplantılarını düşünün. Toplantının amacı konusunda görüş birliğine varılmış olsa da, toplantı sonunda yapılan değerlendirmeler düşünme biçimlerine göre farklılık gösterir. Katılımcıların düşünme tercihlerine göre:

Görsel Düşünce birliğine varılmış konular destekleyenlerin isimleriyle birlikte tahtaya yazıldığında,

İşitsel Toplantı sonunda katılımcılar "Gerçekten yararlı bir toplantı oldu. Bundan sonraki çalışma planımızı artık iyi biliyorum" gibi yorumlar yaptığında,

Duygusal İçten gelen bir sıcaklık ve sevecenlikle el sıkıldığında, toplantı başarılı olmuş sayılır. Düşünme biçimlerindeki farkları tanıdıktan sonra, onları değerlendirebilir, iş hayatınızda kullanabilirsiniz. İkinci bölümde bu konuyla ilgili öneriler sunulacaktır.

Kendi düşünme tercihinizi belirlemiş olabilirsiniz. Kendinizi denemek için "Alet Çantası" ekindeki "Kendi Düşünme Biçiminizi Belirleyin" başlıklı anketi uygulayabilirsiniz.

GÖZ HAREKETLERİ

Düşünürken gözlerinizi hareket ettirme biçiminiz, düşünme yönteminiz hakkında ipuçları verir. Yakınınızda bulunan bir arkadaşınızdan güç bir sözcüğü hecelemesini isteyin ve göz hareketlerini izlemeye başlayın. Kolayca başardıysa, aynı sözcüğü tersten hecelemesini önerin. Hecelemede usta kişiler çoğunlukla yukarıya doğru bakıp, zihinlerinin pencerelerinden sözcüğü görebilme amacıyla gözlerini sağa ya da sola doğru oynatırlar. Böylece sözcüğü görüntüleyip kolayca hecelerler. Adeta önlerinde açık duran bir kitap sayfasından sorunun yanıtını okurlar. İlkokul öğretmeninizin size defalarca yanıtları tavanda bulamayacağınızı söylediğini anımsıyor musunuz? Gerçekten de yanıtlar sizin için yukarılarda saklı olabilir. Göz hareketleriniz düşünme biçiminiz ile ilgilidir.

En sık rastlanan göz hareketleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Görsel tasarlanan, düş gücünün ürünü olan görüntüler için yukarıya ve düşünenin sağına doğru: Kanatlanıp uçmak ya da mavi uzun saçlar gibi

Anımsanan görüntüler için yukarıya ve düşünenin soluna doğru: Okul günlerinizi ya da tatil anılarınız gibi

Tasarlanan, düş gücünün ürünü olan sesler için düşünenin sağına doğru: Şefinizin Vak Vak Amca sesiyle konuşması, bir kedinin havlaması gibi

Anımsanan sesler için düşünenin soluna doğru: En sevdiğiniz klasik müzik bestesi, akarsuyun sesi gibi

Duygular ve bedensel duyumlar için aşağıya ve düşünenin sağına doğru: Yumuşak bir kumaşa dokunuş, güven ya da endişe duymak gibi

İç diyaloglar için aşağıya ve düşünenin soluna doğru: Bir sunu öncesi kendinize yaptığınız telkinler, ya da yatmadan önce gününüzü değerlendirmeniz gibi

Ayrıntılarıyla görüntülemeye çalıştığınız gerçek ya da düş ürünü tasarımlar için bir noktada odaklanmadan ileriye doğru: Yakın bir dostunuzun yüz hatları, çıkmaya hazırlandığınız bir yolun haritası gibi

Yukarıda değinilen göz hareketleri, sağ elini kullanan birçok kişi için geçerlidir. Bu hareketlerin sol elini kullanan kişilerde ters yönde olduğu gözlense de, istisnalar olabilir. Görsel düşünenlerde göz hareketleri daima yukarıya (ya da ileriye), işitsel düşünenlerde daima yanlara ve duygusal düşünenlerde daima aşağıya doğrudur. Dilimizde yer etmiş bazı deyimlerde de bu göz hareketlerine değinilir:

- "gözleri fıldır fıldır"
- "başını dik tut"–duygusal çöküntüyle "yere doğru bakma"
- "yerin dibine girdim"

Düşünme zamanı

Başkalarının göz hareketlerini gözlemleyerek onların düşünce ve duygularına yönelik duyarlılığınızı artırırsınız. Karşınızdaki kişi sorunuza yanıt ararken başka bir yöne bakıp düşünme sürecini başlattıktan sonra, tekrar göz göze gelene dek bir şey söylemeniz gereksizdir.

Birçok kişi etkileşim sırasında, karşısındakinin göz göze gelmekten kaçındığını ileri sürer. Oysa sürekli göz göze olmak, düşünmeyi bir yana bırakmak demektir.

Düşünme biçimlerindeki farklılıkları anlayarak, bilgi edinme ve bilgi işleme süreçleri konusunda aydınlanırsınız. Kitabın ilerideki bölümlerinde bu aydınlanma ile nasıl uyumlu ilişkiler kurulabileceğini; anlayış ve etki alanlarının genişletilip mükemmelliğin 'kodlanabileceğini' göreceksiniz.

DÜŞÜNME SÜRECİNİN İNCE AYRIMLARI

Görsel, işitsel ve duyusal düşünme biçimlerinin daha ince ayrımları vardır. Bu ayrımlardan **alt sistemler** olarak söz edilir. Bir tasarımın rengi ve berraklığı, bir sesin niteliği ve tonu, bir duygunun gücü ve odak noktası, düşünmedeki ince ayrımlara örnek olarak verilebilir. Duygu ve deneyimlerini denetleme becerisine sahip olan kişiler, alt sistemleri ayarlayabilir, onları istedikleri biçimlere dönüştürebilir. Düşünme biçimlerini denetleyerek zihinsel kıvraklık kazanır; bedensel egzersizin vücutlarında uyandırdığı etkileri zihinleri için oluşturabilirler.

Uzun bir günün sonunda evinize gelip mutfağa giriyorsunuz. Tezgahlar bembeyaz ve tertemiz. Mavi seramik çanaktaki yeşil elmalar, mor üzümler, parlak sarı limonlar iştah açıcı görünüyor. Limonlardan birine uzanıp, pütürlü dokusunu parmak uçlarınızla hissediyorsunuz. Burnunuza yaklaştırıp hoş kokusunu içinize çekiyorsunuz. Tezgahın üzerindeki ekmek tahtası ve iri bıçak gözünüze ilişiyor. Limonu tahtaya yerleştirip ortadan ikiye bölüyorsunuz. Keskin kokusu, nemli dokunuşu içinizde tatlı duygular uyandırıyor. Parçalardan birini elinize alıp çekirdeklerini inceliyor, yavaşça ağzınıza yaklaştırıp gergin dokusuna dişlerinizi geçiriyorsunuz.

Bu noktada ağız salgılarınızın artması, düşünme sürecinizin gücünü gösterir. Düşünme yolu ile iç durumunuz etkilenerek, ağız salgılarının artması gibi bedensel bir değişim yaratılmış, beyniniz yaşadığınız ve yalnızca tasarladığınız durumları ayrıştıramamıştır. Beden ve zihin bir bütün olarak işlemiştir.

Örneğin:

Jim, işi gereği sık sık konuşmalar yapmak zorundaydı. İkili görüşmelerde kendine güveni tam ve rahat, altı ya da daha fazla kişinin katıldığı toplantılarda huzursuz ve gergin olurdu. Konuşmalarının birkaç gün öncesinde heyecanı doruğa ulaşır, olası her aksiliği düşlerdi. Asık yüzlü katılımcılarla dolu toplantı salonunun bulanık görüntüsü gözlerinin önünden gitmezdi. İçindeki olumsuz ses, sürekli karşılaşılabilecek sorunlardan söz ederdi. Notlarını karıştırırsa, konuşmasının ana fikrini aktaramazsa, dinleyicilerini sıkarsa neler yapabileceğini kara kara düşünürdü. Bir fısıltı halinde çıkan sesini duyamayan, böylece arkasına yaslanıp başka konularla ilgilenen dinleyicinin görüntüsüyle yüreği daha hızlı çarpmaya, ağzı kurumaya başlardı. Bu arada avuçları ıslanır, alnında ter damlaları belirirdi.

Bunlar Jim'in toplantı öncesi duyumsadıklarının yalnız bir bölümüydü.

Jim gibi siz de beyninizde başarı ya da başarısızlık tabloları çizebilir, arzuladığınız sonuca ulaşmada etkin olabilirsiniz. Beyninizi beklentilerinizi gerçekleştirmeye programlayabilir, düşüncelerinizle sonucu belirleyebilirsiniz. Düşünceleriniz ve siz bütünün ayrılmaz bir parçasısınız.

DÜŞÜNME SÜRECİNİZİ YÖNETİN

Dün, bugün ya da yarın

Geçen hafta yaptığınız bir işi düşünün. Şimdi de mümkün olmasına karşın gerçekleştirmediğiniz bir işi anımsayın. Burada önemli olan, ikisi de aynı bellek dağarcığında depolanmasına rağmen, gerçekleşen ve gerçekleşmesi olası olan işler arasındaki ayrımın nasıl yapıldığıdır. 'Kapıyı kapayıp kapamadığımızı', 'ateşi söndürüp söndürmediğimizi' sorgulayıp, davranışlarımızdan şüphe etmek, ayrımda zorlandığımız durumlara iki örnektir.

Şimdi de 'sabah yataktan kalkmak', 'diş fırçalamak', 'ayakkabı giymek' gibi dün gerçekleşen, yarın da aynı biçimde tekrarlanacak olan bir davranışı düşünün. Dünkü ve yarınki davranış arasındaki farkı görebiliyor musunuz?

Birçok kişi, geçmiş ve gelecek arasındaki ayrımı, tasarımların belleklerinde yerleştirildiği yere göre yaparlar. Örneğin, geçmiş arkanızda ya da sol tarafınızda, gelecek ise önünüzde ya da sağ tarafınızda olabilir. Siz geçmişinizi, ve geleceğinizi nerelere yerleştirdiniz? Peki ya bugünü?

Beğendiğiniz, benzemeye çalıştığınız bir dostunuzu ve pek de hoşlanmadığınız bir yakınınızı düşünün. Beğendiğiniz kişi için aşağıdaki soruları yanıtlayın:

- Onu gözünüzün önüne getirebiliyor musunuz? Görüntünün niteliği nasıl? Parlak mı, puslu mu, siyah beyaz ya da renkli mi, hareketli mi, durgun mu?
- Tasarımınızda seslere yer verdiniz mi? Verdiyseniz, seslerin niteliği nasıl? Gür ya da kısık mı, net ya da boğuk mu?
- Sesin kaynağı nerede?
- Ne gibi duygular yaşıyorsunuz? Duyguların nerede odaklandığını belirleyebiliyor musunuz?

Şimdi de aynı soruları pek hoşlanmadığınız yakınınız için yanıtlayın. Burada üzerinde durulan, iki kişi arasındaki farklar değil, bu farklara neden olan düşünme süreçleridir. Deneyimlerin özgün niteliklerini ayrıştırabilmek, fark yaratan inceliği bulmak demektir.

Daha önce değindiğimiz görsel, işitsel ve duygusal düşünme biçimlerinin belirleyici nitelikte ince ayrımları vardır. Bunlardan 'alt sistemler' olarak söz edeceğiz.

	Görsel alt sistemler
Parlaklık	Aydınlık mı, loş mu? Sönük mü, parlak mı?
Berraklık	Loş ya da puslu mu, net ve açık mı?
Boyut	Gerçek boyutlarından daha mı büyük, daha mı küçük?
Renk	Tamamı renkli mi, kısmen mi renkli, gri tonlarında mı, siyah-beyaz mı?
Konum	Önünüzde, yanınızda ya da arkanızda mı?
Uzaklık	Yakında mı, uzakta mı?

Hareketlilik	Durağan resimler mi, film şeridi gibi mi?
Hız	Hızlı mı, yavaş mı?
Çerçeveli/ panoramik	Bir çerçeve içinde mi, panoramik mi?
Düzen	Sıralı mı, karışık mı, kesik görüntüler mi?
Katılımcı/ izleyici	İçinizde mi yaşanıyor (katılımcı), kendinizi dışarıdan mı izliyorsunuz (izleyici)?

Şimdi birkaç basit tasarım ile uygulama yapalım:

Sabah işinize gitmektesiniz. Yolculuğun uyandırdığı duyguları alt sistemleri ayarlayarak değiştirebilirsiniz. Görüntü pusluysa, netleştirin. Sonra başa dönüp tekrar değerlendirin. Durağan bir görüntüyü film şeridi gibi hareketlendirin. Yine başa dönün. Her alt sistemi ayarladıktan sonra, yine en başa dönmeyi unutmayın. Böylece alt sistemlerin deneyimleriniz üzerindeki etkilerini birer birer görebilirsiniz.

Her deneyimde, bazı alt sistemlerin deneyimi biçimlendirmede diğerlerinden biraz daha etkili olduğunu görür, yalnız bu alt sistemleri ayarlayarak deneyimin uyandırdığı duyguları farklılaştırabilirsiniz. Yolculuğunuz artık daha rahat, daha eğlenceli, daha heyecanlı olabilir.

Alt sistemlerle ilgili denemeler yaparken düşüncelerinizi görüntülemekte zorlanabilirsiniz. Denemelerinize gözlerinizi kapayıp gevşeyerek, belleğinizi derinliklerine ulaşmaya çalışarak devam edin. Zamanla ustalaştığınızı göreceksiniz.

İşitsel alt sistemler

Ses	Kısık mı, yüksek mi?
Tempo	Her zamankinden yavaş mı, hızlı mı?
Konum	Sesin kaynağı önünüzde mi, yanınızda mı, arkanız da mı?
Uzaklık	Sesin kaynağı yakında mı, uzakta mı?
Sesler	Bir insan sesi mi, başka gürültüler de var mı? İnsan sesi ise kime ait, tonu nasıl?
Ses tonu	Alçak mı, yüksek mi?
Süreklilik	Ses sürekli mi, kesik kesik mi?

Bir başka uygulama için, işyerinizdeki bir tartışmayı düşünün. Bu kez işitsel alt sistemleri ayarlayarak deneyiminizi yeniden yapılandıralım. Önce anımsadığınız sesleri yumuşatıp, fısıltılara dönüştürelim. Konuşanların aksanlarını da değiştirdikten sonra, ses ayarını yükseltip yine ilk duruma dönelim. Böylece işitsel alt sistemleri ayarlayarak anımsadıklarınızın sizde uyandırdığı etkiyi değiştirebiliriz. Bazı diyalogları çizgi film kişiliklerinin ağzından dinlediğinizde etkileşim daha eğlendirici bile olabilir.

Duygusal alt sistemler

Baskı	Duygusal bir baskı duyumsuyor, zorlandığınızı, ya da yönlendirildiğinizi düşünüyor musunuz?
Konum	Duygular bedeninizin herhangi bir bölümünde odaklanıyor mu?

Hareketlilik	Duygularda bir dalgalanma hissediyor musunuz? Duygularınız sürekli mi, kesik kesik, anlık dokunuşlar mı?
Isı	Duygulardan kaynaklanan bir sıcaklık, soğukluk ya da nem duyumsuyor musunuz?
Yoğunluk	Güçlü mü, zayıf mı?
Hız	Aniden oluşan bir duygu mu? Etkisi yavaş yavaş mı hissediliyor?

Şimdi kendinizi mutlu hissettiğiniz bir durumu düşünün. Neler hissettiğinizi, duygularınızın bedeninizin hangi bölümünde yoğunlaştığını anımsamaya çalışın. Duygularınızın yoğunluğunu artırıp, azaltmayı deneyin. Tekrar ilk duruma dönüp, duygusal alt sistemlerin her biri ile ayrı denemeler yapın.

Bazı alt sistemler, duygularınızı yönlendirirken diğerlerinden daha etkiliyse, öncelikle onları ayarlayarak deneyimlerinizin uyandırdığı duyguları denetleyebilirsiniz.

Jim, seminerleriyle ilgili duygu ve düşüncelerini irdeleyip, onları kendine güveninin sonsuz olduğu ikili görüşmelerdeki durumuyla karşılaştırdı. Bunun sonucunda, parlaklık, netlik ve iç diyaloğunda kullandığı ses tonunun performansını belirlemede en etkin alt sistemler olduğunda karar kıldı. Bu alt sistemleri yönlendirerek, ses tonunu yumuşatarak, tasarımlarının görüntüsünü parlaklaştırıp, netleştirerek seminerlerdeki performansını ikili görüşmelerin düzeyine çıkarabildi. Yüreğinin kabarmasını andıran duyguyu artık seminerlerde de duyumsuyordu. Jim için bu duygu kendine güven ile eş anlamlıydı.

Kendine güven, mutluluk ve kararlılık gibi duygularla ilgili alt sistemler, kişilerarası benzerlikler gösterir. Bu benzerlikler, dilimizdeki bazı deyimlere de yansımıştır:

- 'parlak bir gelecek' demeyi 'gelecek kapkara' demeye,
- 'konu açıklık kazandı' demeyi 'konu belirsiz' demeye yeğler, böylece daha olumlu sonuçlar almayı umarız.

İç düşüncenizin zenginliği, etkileşim süreçlerinize ve deneyimlerinize yansır. Düşüncelerinizi zenginleştirerek yaşamınızı zenginleştirebilirsiniz.

ÖZET

Edindiğiniz her deneyim, belleğinizde bir anı olarak yer alır. Bir edimi değerlendirirken, onu belleğinizde depolama biçiminizi de belirlersiniz. Düşünme sürecinizin alt sistemlerini yönlendirerek, belleğinizin yapısını etkiler, edimlerinizi sizde olumlu duygular uyandıracak biçimde saklayabilirsiniz.

Artık alt sistemlerle düşüncelerinizi yönlendirmeye başladığınızdan eminim. Farkında olmasanız da, deneyimlerinizi değerlendirirken, düşünme biçiminizi yeniden programlamaya başlamış olmalısınız.

Birçoğumuz anılarımızı hüzün, can sıkıntısı, öfke ya da benzeri olumsuz duygular uyandıracak biçimde depolamakta ustayız. Huzur, mutluluk, barış ve sevgi duyguları yerine neden olumsuz duygular yeğlenmeli? Neden geleceğe dönük, henüz yaşanmamış bir olay için rahatlık ve güven yerine, endişe ve sıkıntı yaşanmalı? Biraz olsun endişe duymayı, kendinizi yönlendirmek için gerekli bulabilirsiniz. Anlatmaya çalıştığım, içinde bulunduğunuz duygusal durumun sizin seçiminiz olduğudur.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1 Düşünme biçimi
a) görsel b) işitsel c) duygusal
olan kişilere en uygun meslekler nelerdir?

2 Sıradan bir toplantıya katıldınız ve olumlu bir sonuç alındı. Sonradan toplantıyı değerlendirirken görsel tasarımlarla mı, sesler ya da konuşmalarla mı, yoksa duygularla mı anımsıyorsunuz?

3 Sosyal bir etkileşim sırasında dostunuzun göz hareketlerini inceleyin. Hangi göz hareketlerini daha sık kullanıyor?

4 İşinizin hoşunuza giden bir yönünü düşünün. Şimdi de daha az sevdiğiniz bir başka yönüne geçin. Değerlendirme yaparken hangi alt sistemlerde farklılıklar görüyorsunuz?

5 Önce yakın bir dostunuzu, sonra da anlaşmakta güçlük çektiğiniz bir başkasını düşünün. Bu iki kişiyi değerlendirirken etkin olan alt sistemler hangileridir?

Bir gün, bir köyden diğerine doğru yola koyulan bir gezgin, yol kenarında toprağı işleyen bir keşişe rastlar. Keşiş "İyi günler," diyerek yolcuya gülümser. Yolcu başını sallayarak karşılık verir. Sonra da "Size bir şey sorabilir miyim?" diyerek sözüne devam eder. "Tabii," diye yanıtlar keşiş.

"Ben dağdaki köyden vadideki köye gidiyorum. Vadideki yaşamdan bana biraz söz eder misiniz?"

Keşiş, "Söyleyin bana, dağdaki yaşamınız nasıldı?" der.

Yolcu, "Berbattı. Doğrusunu söylemek gerekirse, oradan uzaklaştığıma memnunum. Gördüğüm en soğuk insanlar. Tüm çabalarıma

karşın beni aralarına almadılar. Yalnız kendi işleriyle ilgilenir, yabancılardan pek hoşlanmazlar. Evet anlatın bana. Vadide yaşam nasıl?" der.

Keşiş, "Üzgünüm ama, sanırım vadideki deneyiminiz de pek farklı olmayacak," deyince yolcu boynu bükük yoluna devam eder.

Birkaç ay sonra, aynı yoldan başka bir yolcu geçer. Yol kenarında çalışan keşişi görünce durup, "İyi günler, kolay gelsin!" diye seslenir. Keşiş de "İyi günler" diyerek yolcuya gülümser. "Yolculuk nereye?"

"Dağdaki köyden gelip, vadideki köye gidiyorum. Orada yaşam nasıl, biliyor musunuz?"

"Biliyorum ama önce bana dağdaki yaşamınızdan söz edin?"

"Olağanüstü! Daha uzun kalabilmeyi isterdim, ama yoluma devam etmeliyim. Köy halkıyla bir aile gibiydik. Yaşlılar öğütler verdi, çocuklar benimle gülüp oynadı. Herkes nazik ve cömertti. Ayrıldığıma üzgünüm. Onları hep yüreğimde saklayacağım. Peki, vadide yaşam nasıl?" "Aynı dağdaki gibi," yanıtını verir keşiş. Yolcu teşekkür edip yoluna devam ederken, arkasından bakıp gülümser.

1.2
İç Dünyanızın Süzgeçleri

Yeni bir araba aldıktan sonra, sizinkine benzeyen pek çok arabayı fark ettiğiniz; ya da yalnız size özgü olduğunu düşündüğünüz, sizi çok etkileyen bir deneyimin birçok dostunuzun başından geçmiş olduğunu anladığınız oldu mu? Bardağın yarısının boş olduğu değerlendirmesiyle olayların olumsuz yönlerini görme eğiliminde misiniz, yoksa yarısı dolu diyerek olaylara daha olumlu mu bakıyorsunuz? Bu örnekler, bilgilerin seçilerek, yaşadığınız olayların ve edimlerin bilişsel süzgeçlerden geçerek belleğinizde depolandığını gösterir.

Bilişsel süzgeçler

Aşağıdaki iletişimde bilişsel süzgeçleri tanıma ve anlama gereği vurgulanmaktadır:

Janet ve Bill iletişim kurmakta zorlanıyorlardı. Janet detaylara inmeyi, Bill de konuları daha kapsamlı tartışmayı istiyordu. Janet: "Bir sonraki toplantıya Peter'ın de katılmasını istiyorum" dediğinde, Bill: "Planın işlemeyen yönlerini tartışmadan yeni bir toplantıdan söz etmek yersiz," yanıtını verirdi. Janet'ın fikirleri daha çok geleceğe dönük, Bill'inkiler ise daha çok geçmiş ile ilgiliydi. Janet, durumlar arası benzerlikler üzerinde durur, Bill konunun değişik yönlerinden

söz ederdi. Janet'ın, "Bu düşünceyi yeniden yapılanma konusuna uygulayabiliriz" yorumuna Bill: "Hayır, bu konu bambaşka" ve "Genel çalışma planı tamamlanmadan, yapılanmadan nasıl söz edebilirsin?" karşılığını verirdi. Janet ve Bill iki ayrı dili konuşuyor gibiydiler. Aynı olaylarla ilgili deneyimlerini farklı süzgeçlerden geçiriyorlar, birbirleriyle iletişim kurmanın olanaksız olduğunu düşünüyorlardı.

Etkileşim kuran kişilerin aynı bilişsel süzgeçleri kullanması, onların kolayca yakınlaşmasına olanak verir, karşılıklı bir güven ve uyum ortamı oluşmasını sağlar. Janet ve Bill gibi farklı süzgeçler kullanıldığında oluşan duygular daha çok anlaşmazlık ve hayal kırıklığı çevresinde yoğunlaşır.

Bu konuda ilk adım, kullanılan süzgeçlerin tanınmasıdır. Onları kullanırken göstereceğiniz esneklik, alacağınız sonuçlarla ilgili seçeneklerinizi artırır. Gün boyu, yalın deneyimler algılanırken yüzlerce bilişsel süzgeçten geçirilir. Bu bölümde, kullanılan tüm süzgeçleri gözden geçirmek olanaksız olduğundan, NLP'nin kullanımına ve iş dünyasına yönelik olanları incelemekle yetineceğiz.

Bill, Janet ile daha uyumlu bir etkileşim ortamı yaratmak için farklı bir yaklaşım benimseyebilirdi:

Janet "Peter'ın bir sonraki toplantıya katılmasını istiyorum."

Bill "Evet, Peter yapıcı eleştiriler getirebilir. Bu arada planın işlemeyen yönleri üzerinde durursak, başka kimin katılması gerektiğine de karar verebiliriz."

Janet "Aynı düşünce yeniden yapılanma konusuna da uygulanabilir."

Bill "Birçok değişik fikrin olması çok güzel Janet. Haydi, bunları gözden geçirelim, bu arada genel çalışma planımıza da bir bakalım."

KATILIMCI - İZLEYİCİ YAKLAŞIMLAR

İş arkadaşlarınızdan biriyle yaptığınız görüşmeyi düşünün ve değerlendirme sürecinize dikkat edin. Olayı kendi gözlerinizle görüp, kendi kulaklarınızla duyup, bedeninizin derinliklerinde mi hissediyorsunuz; yoksa kendinizi bir aktör gibi uzaktan mı izliyorsunuz? Kendi bedeninizin içinde yeniden yaşama durumundan **katılımcı yaklaşım**, bedeninizin dışında izleme durumundan **izleyici yaklaşım** olarak söz edeceğiz.

Bir an için çevrenize dikkat edin. Az sonra ışığın niteliğini, renkleri, şekilleri, gölgeleri, ortamın ferahlığını algılamaya başlarsınız. Yakından ya da uzaktan gelen sesler belirginleşir, seslerin kaynağı, tonu, sürekliliği, hızı ayırt edilebilir. Duygularınızı kaydedin. Teninize dokunuşları, içinizdeki titreşimleri duyumsayın. Bilincinizin koku ve tatları kaydetmesine de izin verin. Bu süreci yaşarken, deneyimin bir bütün olarak sizde uyandırdığı duyguları, varsa gerilimi hissedin. Yaşamdan alınan bir kesitin, tüm duygularınızı hareketlendirerek yaşandığı bu durum, ***katılımcı*** *durumdur.*

Şimdi de bir adım geri çekilin, ya da koltuğunuzun arkasına geçin. Kendinizi az önce oturduğunuz yerde düşleyin. Tüm bedeninizi gözlemlemeye çalışın. Çevre ile etkileşiminizi, oradaki 'siz'in görüntüsünü izleyin, sesini dinleyin. Duygulardan arı, yalnız gözleme dayalı bu durum, ***izleyici*** *durumdur.*

Gerektiğinde katılımcı, gerektiğinde izleyici yaklaşımı benimsemek önemli bir NLP becerisidir. Bir deneyimi tüm duygusal yoğunluğuyla yaşayabilmek için katılımcı, acı veren bir olay ya da felaket ile başa çıkabilmek için izleyici tutum yararlı olur. Bir grup itfaiyeciyi iş stresini azaltma konusunda eğiten bir delegemizin en önemli hedeflerinden biri, onların yangın felaketiyle özdeşleşmeden izleyici duruma geçmelerini kolaylaştırmaktı.

İzleyici durum, kendinizi olayların duygusal yoğunluğundan uzaklaştırmanızı ve geri besleme almanızı kolaylaştıran bir yöntemdir. "Alet Çantası" başlıklı 3.2. Bölümde yapıcı geri beslemeler alma konusuna değinilecektir.

Ustalık gerektiren beceri, olaylardan sürekli etkilenip duygusal çöküntüler yaşamak, ya da tüm duygulardan arınıp çevrenize bir duvar örmek yerine, katılımcı ve izleyici durumlar arasında gidip gelebilmektir.

NE İSTEDİĞİNE VE NE İSTEMEDİĞİNE ODAKLANMAK

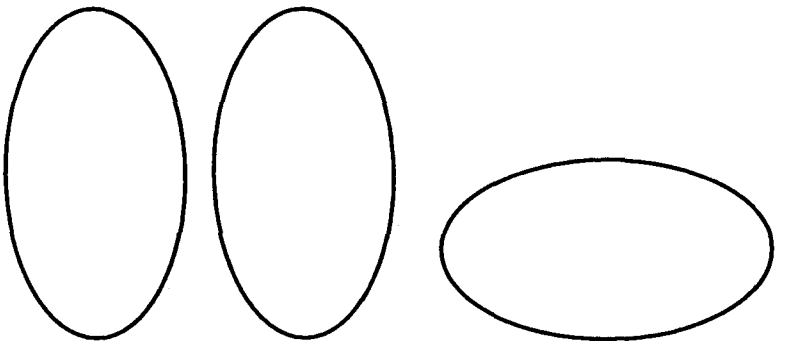
Kişisel ya da işinizle ilgili bir hedef düşünün ve düşünme biçiminize dikkat edin. Gözlerinizi kapayın. Hedefinize ulaşmanın ne gibi duygular uyandıracağını mı hissetmeye çalışıyorsunuz, yoksa düşünceleriniz karşınıza çıkacak engeller, istemediğiniz sonuçlar üzerinde mi yoğunlaştı? Biraz kilo vermek istediğinizi varsayalım. Kendinizi incelmiş ve sağlıklı olarak mı düşlediniz; yoksa gözünüzün önüne uzak durmanız gereken yiyecekler, kaybedilmesi gereken kilolar, koşu bandında geçireceğiniz uzun saatler mi geldi?

Düşünceleri hedefe doğru, istekler üzerinde yoğunlaştırma durumuna 'ne istediğine odaklanmak', düşünceleri hedeften uzaklaştırarak yapılmaması gerekenler üzerinde yoğunlaştırma durumuna da 'ne istemediğine odaklanmak' denir. Bu kavramlar, 2.2. Bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecektir. Düşünceleri ne istediğine odaklanan kişiler, hedeflerine ulaşmada genellikle daha başarılı olurlar. Düşünceler ne istemediğiniz üzerinde odaklandığında, alacağınız sonuç da ona göre olur, istemedikleriniz gerçekleşir. Kendinize endişe etmemeyi telkin

ettiğinizde, beyniniz 'endişe' sözcüğünü seçip ona programlanır; rahat olmayı, ve kendinize güvenmeyi telkin ettiğinizde ise 'rahatlık ve güven' sözcükleri seçilerek ona göre programlama yapılır.

UYUMLU VE UYUMSUZ BİRLEŞME

Aşağıdaki şekillere bakın ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklayın.



Birbirlerine olan benzerliklerine mi (hepsi oval), yoksa ikisinin dik, birinin yatık olduğuna mı dikkat ettiniz? Gördüğünüz benzerlik mi (uyum), yoksa ayrılık mı (uyumsuzluk)?

Benzerlikler üzerinde durma eğilimindeki biri, yeni bir kişiyle ilk karşılaşma sonrası ortak yönlerini, ona benzeyen başkalarını aklından geçirirken, ayrılıklar üzerinde duran biri, kişinin olağandışı yönleri, farklı davranışları üzerinde duracaktır.

Uzmanlık alanlarının gerektirdiği özgün düşünme biçimleri vardır. Bazı meslekler kişileri benzerlikleri ve denklikleri bulmaya yönlendirirken, bazıları da ayrılıkları, farklılıkları irdelemeyi

gerektirir. Bilgisayar programlarını bozan virüsler konusunda eğitilmiş bir uzman ve hesaplardaki açıkları bulmak için eğitilmiş bir muhasebeci, ayrılıklar üzerinde odaklanmak zorundadırlar. Bu durumda doğru olan tek bir yaklaşımdan söz edilemez. Önemli olan her iki yaklaşımı da yerinde kullanabilmektir. Durumun gerektirdiği yaklaşım kullanılmadığı zaman sorunlar yaşanacaktır. Aşağıdaki örnekte "Evet, ama" ile başlayan ifadelere dikkat edin:

"Bu projenin gidişinden çok memnunum."

"Evet ama fazla rahatladık diye endişeleniyorum."

"Haklısın. Haydi, şimdiye kadar başardıklarımızı gözden geçirelim."

"Böylece ileride kullanacağımız yöntemleri belirleyebiliriz."

"Çok iyi fikir ama fazla zamanımız yok."

"Öyleyse bir-iki hafta sonrası için bir gün kararlaştıralım."

"Söylemesi kolay. Burada her şey o kadar çabuk değişiyor ki."

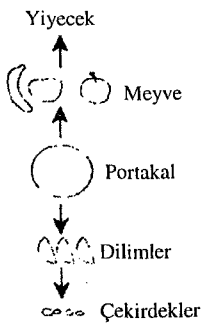
Yukarıdaki etkileşimden bir yarar sağlamak, her iki katılımcı da tartışma ve uyumsuzluktan hoşlanmadıkça olanaksızdır.

BÜTÜNÜ YA DA AYRINTILARI DEĞERLENDİRMEK

Bulunduğunuz odada etrafınıza bakın. Odanızı daha önce hiç görmemiş birine nasıl tanımlarsınız? Ferahlığı, döşenme biçimi, sizde uyandırdığı duygularla mı, yoksa pencerelerin sayısı, boyutları, eşyaların rengi gibi daha geometrik özelliklerle mi? Ferahlık, döşenme biçimi, odanın sizde uyandırdığı duygular bütünü değerlendirmenin, mobilyalar ve geometrik özellikler ise daha ayrıntıları irdelemenin ürünüdür.

Düşünme biçimindeki bu fark, birçok konuya uygulanabilir. Hedef belirlerken kapsamlı düşünüp, hedeflerinizi küreselleştirebilir, ya da onları temel taşlarına ayırarak küçük yığınlar oluşturabilirsiniz. Birçok iş ortamında her iki düşünme biçimi de aynı derecede geçerli ve uygundur.

Bir yemek dersine katıldığınızı düşünün. Hazırlamakta olduğunuz kek için bir portakal gerekli. Arkadaşınız da bir portakal istiyor. Durumu olduğu gibi kabullenip, portakalı ortadan ikiye bölebilirsiniz. Ya da arkadaşınıza portakalı neden istediğini sorarak daha kapsamlı bilgi edinebilirsiniz. Portakalın size kek için, arkadaşınıza da sufle için gerektiğini düşünelim. Küçük ya da detaylı düşünerek yalnızca sufle için gerekli portakal suyunu verdiğinizde, kek için gerekli portakal kabuğu elinizde kalır, ikinizin de gereksinimi karşılanır.



Kapsamlı ya da ayrıntılı düşünme becerileri özellikle iş anlaşmalarında yararlı olur. Her iki tarafın da kazanacağı durumlara bu beceriler kullanılarak ulaşılır.

GEÇMİŞ/BUGÜN/GELECEK

Bazı kişilerin dikkatleri geçmiş ve önceden yaşanmış olaylar üzerinde yoğunlaşır. Bazıları yalnız bugünü yaşarken, bazıları da sürekli geleceğe dönük planlar yapar. Siz hangi zaman dilimini daha çok önemsiyorsunuz?

Geleceğe dönük şu sorularla karşılaşabilirsiniz:

- "Akşam yemekte ne var?"
- "Saat kaçta evde olacağız?"
- "Tatilde nereye gitsek?"
- "Gündemin bir sonraki konusu nedir?"
- "Bu projeden elde etmek istediğim..."

Geçmişe yönelik sorularla da karşılaşabilirsiniz:

- "Daha önce ne demiştin?"
- "Ne giydiğini gördün mü?"
- "Tatilde neler yaptığımızı hatırlıyor musun?"
- "Son toplantı çok önemliydi."

Dikkatinizi geçmiş, bugün ya da gelecek üzerinde yoğunlaştırmak doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmese de, kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerini ve seçimlerini etkiler. Eski günleri anmak için çağrıldığım Mezunlar Derneği toplantısına katılmayı, bugüne ve geleceğe daha çok önem veren biri olarak pek de aklımdan geçirmem.

OLAY/KİŞİ/CİSİM/YER/ZAMAN

Şimdiye kadar yediğiniz en güzel yemeği düşünün. Yemek ile ilgili anılarınız, size özgü bilişsel süzgeçlerden geçerek belirlenecektir. Çözümleme sürecinizde sizin için belirleyici unsur:

olay ise, yemek sırasındaki davranışları, ilginç bir konuşmayı, elinden bardağı kaydıran garsonu anımsayarak;

kişiler ise, yemeğe katılan konukları anımsayarak;

cisimler ise, yiyecekleri, hediyeleri, restorandaki tabloları, mobilyaları anımsayarak;

yer ise, restoranın adını, sokağı, şehri, masanızın konumunu anımsayarak;

zaman ise, saati, kutladığınız özel bir günü, mevsimi anımsayarak anılarınızı canlandırırsınız.

İÇE ODAKLI/DIŞA ODAKLI

Başarınızı nasıl değerlendirirsiniz? İyi bir iş başardığıma...

- Aldığım sonuçların başkaları tarafından kullanıldığını gördüğümde,
- Kendimi iyi hissettiğimde,
- Kendim için belirlediğim ölçülere ulaştığımda,
- Satış hacmimiz arttığında,
- Kendi kendime "İyi iş başardın. Bunun da üstesinden gelebildin" dediğimde inanırım.

Başarılarını değerlendirirken dışarıdan aldıkları geri beslemelere bağlı kişilerin tatmin duyguları da dışa bağımlıdır. Başkalarının söz ve davranışlarına güvenip, başarı ve başarısızlıklarını satış hacminin artması, sonuçların kullanılması gibi yöntemlerle değerlendirirler.

İçe bağımlı kişiler, içten gelen duygu, yansıma ve seslerle tatmin olup, yaşamlarını kendi değerlendirmeleri ile yönlendirirler. Dışa bağımlı kişiler çoğu zaman başkalarıyla beraber olmayı yeğlerken, içe bağımlı kişiler, dışa dönük olay ve kişilerden bağımsız olmayı seçerler. Üst düzey yöneticilerin çalışma ve düşünme biçimleri çoğunlukla bağımsız, dıştaki verilerden

yararlansalar da, değerlendirmeleri içe dönüktür. Bir şirket yöneticisinin, yalnız personelden aldığı değerlendirmelere bağımlı olduğunu düşünebiliyor musunuz? Çağımızdaki birçok deha, başarısını dış değerlendirmeleri göz ardı edip, içgüdülerine güvenmeye borçludur.

İKNA KALIBI

Bir müşterime, şirket yönetim grubunun yeniden yapılandırılması konusunda öneriler veriyordum. Müşterim, temel prensibi anlamış olsa da, pek ikna olmuş görünmüyordu. Tasarımları birkaç farklı biçimde tartıştıktan sonra bana "Çözümü bir türlü göremiyorum, Sue," diyerek endişesini belirtti. Önerilerimi tahtada grafiklerle anlatmaya başladım. Az sonra "Tamam, planın işleyeceğinden artık eminim," yanıtını aldım.

Herkesin kendine özgü bir ikna olma biçimi vardır. Bilgilerin değerlendirilmeden önce belirli kanallardan geçmesi gerekir. Yukarıda söz edilen müşterinin ikna olabilmesi için görsel bir tasarım gerekmişti. Bazı kişiler ikna olmak için:

- Konuyu dikkatlice dinlemek,
- Uygulamadaki geçerliliğini gözlemek,
- Ayrıntılarıyla okumak isteyebilirler.

Kişilerin bilgi edinme yöntemlerinde daha ince ayrımlar da gözlenir. Bazı kişileri ikna edebilmek için konunun defalarca tekrarlanması, bazıları için özgün örnekler sunulması, bazılarına ise zaman gereklidir. Ba-

Karar verme süreci

zıları, ayrıntılara inmeden, konuyu yalnız ana çizgileriyle değerlendirdikten sonra karar verir, bazıları konunun defalarca kanıtlanmasını ister. Onlar yalnız bir durum, yalnız bir nokta için ikna olurlar.

İşiniz başkalarını ikna etmeyi gerektiriyorsa, istediğiniz sonuçları elde edebilmek için karşınızdakinin algılama biçimini tanımalısınız. Böylece bilgileri ona uygun kanallarla sunup, karar verme sürecini hızlandırırsınız.

ÖZET

Deneyimleriniz kişisel süzgeçlerden geçtikten sonra değerlendirilir ve anlam kazanır. Doğa, bize yalnız birbiriyle ve çevresiyle uyum içinde olan canlıların yaşam savaşını kazandığını öğretmiştir. Özgün algılama ve değerlendirme süreçleri tanındıktan sonra, çevre ile iletişim köprüleri kurulmaya başlanır. Bilişsel süzgeçlerin doğruluğundan ya da yanlışlığından söz edilemeyeceği gibi, etkin süzgeçlerin tümünü burada kapsamak olası değildir. Sizin de bilişsel süzgeçleriniz zamana ya da duruma bağlı olarak değişecek ve sizi siz yapan özelliklerinizden biri olarak etkinliğini sürdürecektir.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

Aşağıdaki paragrafları okuyup, yazarların hangi süzgeçleri kullandığını belirleyin.

1 Ben hayatı dolu dolu yaşarım. Tenis oynar, yazar, pazarlamacı olarak bütün gün çalışır, tüm boş zamanlarımda ailemle beraber olurum. Yaptıklarımdan büyük hoşnutluk duyuyorum. Kendi hedeflerimi belirler, başarımı kendi ölçülerimle değerlendiririm. Avrupa gezilerinden hoşlanır, değişik yemekler yemeye bayılırım.

2 Arkadaşlarım geçinilmesi zor biri olduğumu söyler. Farklı bakış açılarına saygı duyarım, ama güzel bir tartışmaya da bayılırım.

Tartışırken kavga ettiğimizi düşünenler olur. Mükemmelliği severim. Bütünüyle doğru olmayan her şey beni rahatsız eder. Çok çalışır, ayrıntıları önemserim. Ben bir programcıyım. İşimde en küçük yanlışa bile göz yumamam.

3 İyi bir dinleyiciyim. Yanlız işte değil, sosyal yaşamımda da insanlar bana sorunlarını açar. Yaşamımın büyük bir bölümü, İngiltere'nin bu bölgesinde geçti. Buranın insanlarını çok severim. Beraber çok güzel günler geçirdik. İleride neler yapacağım konusunda halen kararsızım. Çevremdekilerin beni yönlendirmelerine, yeni ortamlara itmelerine izin verir, yalnız yaptığımdan hoşnut olmadığımda yenilik ararım.

Eğitmenlerimizden biri küçük kızıyla ilgili bir anısını anlatmıştı. Babası "Sana oyuncaklarını toplaman gerektiğini kaç kez hatırlatmalıyım?" diye sorduğunda, kızı kendinden emin bir edayla "Dört kez" yanıtını vermiş.

LİNGUİSTİK

Diliniz, yaşamınız; yaşam hikâyenizi anlatırken ağzınızdan dökülen sözcüklerin desenidir. Diliniz, bilgi ve seçeneklerle dolu bir dünyaya, ya da yaşam boyu tutsak olacağınız bir hücreye açılan kapıdır. Dil, özellikle iş dünyasında her kapıyı açabilen bir anahtar, her boyutta geçerli bir para birimidir.

Dilin gücü

Dili kullanmada ustalaşarak:

- bilgi alışverişinin kalitesini artırabilir,
- iletişimlerinizde daha iyi anlaşılabilir,
- olayların sonuçlarını etkileyebilir,
- dile yansıyan engellerin ustalıkla üstesinden gelerek güçlenebilir,
- bilinçaltı süreçleri uyandırarak bilinçli direnci yıkabilir,
- iletişimlerle karşınızdakini adeta büyüleyebilir,
- dilinizi ve böylece yaşamınızı zenginleştirebilirsiniz.

Dili ustalıkla kullanma beceriniz, yalnız başkalarıyla olan iletişimlerle değil, iç diyaloglarınızda denenerek de gelişir.

1.3
Zenginleştirilmiş İletişim

Kişisel başarınız büyük ölçüde iletişim kurma becerinize bağlıdır. Ne söylediğiniz, nasıl söylediğiniz yanında önemsiz kalır. Söylemek istediklerinizle karşınızdakini etkileyebilmek için, onun beynine ve yüreğine ulaşmanız gerekir.

NLP'nin önemli bulgularından biri, etkili konuşmacıların önce karşılıklı güven ve anlayış ortamı yarattıkları gerçeğidir. Konuşmacıyı etkili kılan en önemli özellik, konuşma dilini, içgüdülerini kullanarak dinleyicilerine uyarlaması, onlarla yakınlaşmasıdır. Dil becerisi kullanılarak doğan yakınlaşmadan 2.3. Bölümde tekrar söz edilecektir.

İletişim ustalarının dili kullanma biçimleri irdelenerek yapılan çalışmalarda, onların dili tüm duyulara seslenerek zenginleştirdiğini göstermiştir. Aşağıdaki örnekte olduğu gibi:

Âşığın gözleri kartalı kör eder,
Âşığın kulakları her fısıltıyı duyar,
Hırsızın şüphe dolu gözleri kapanınca,
Aşkın narin dokunuşu
Salyongazların boynuzlarından daha yumuşak,

Aşkın dili
Bacchus'un şarabından bile daha tatlıdır.
Love's Labour's Lost
***(Aşkın Kaybolan Çabası)**, William Shakespeare*

Neyse ki, zengin bir dil kullanabilmek için Shakespeare olmak gerekmiyor.

Yaklaşık on yıl önce yaratıcılık üzerine bir kursa katıldım ve NLP ile ilk kez orada tanıştım. Kendime özgü bir biçem benimsemeye, okuyucularımın ilgisini canlı tutabilmek için yeni yöntemler bulmaya çalışıyordum. Kursu, usta bir yazar ve yazarın yetenek ve becerilerini bizler için kodlamış bir araştırmacı yönetiyordu. Yetenek ve becerileri kodlama konusuna büyük ilgi duydum ve böylece NLP dünyasına girdim.

İş dili

Siz de, büyük konuşmacıların, iletişim ustalarının yazılı ve sözlü iletişim yöntemlerini irdeleyip, 'kodlayabilirsiniz'. Birçok iş toplantısında ve seminerde konuşmalar onları ilginç kılan unsurlardan arı, yalnızca sayfalar dolusu soğuk ve çıplak veriler içerir. Üzerinde tüm ilginizi yoğunlaştırdığınız konuşmacılarla, raporlarını masanızın bir köşesine attığınız sunucular arasındaki fark, düşüncelerini sunuş biçimlerindedir. Siz de bu farkı belirlediğinizde, kendi konuşmalarınızı zenginleştirme yolundaki ilk adımı atmış olursunuz.

Shakespeare'in sonesinde gözlere, kulaklara, dokunuş ve duygulara değinildiğini görüyorsunuz. Projelerinizi tanıttığınız toplantılarda Shakespeare dilini seçmeyebilirsiniz, ama dinleyicilerinizin dikkat ve ilgilerini uyanık tutmak için anlaşılır ve zengin bir dil kullanmalısınız. Yazı ve konuşmalarınızda tüm duyulara seslenerek, okuyucu ve dinleyicilerinizin sizi anlama olasılığını artırır, onlara farklı seçenekler sunarsınız.

Pete ve Joe'nun aynı fikirde olduğu durumlar çok azdı. İkisi de birbiriyle iletişim kurmanın güçlüğünden söz ederdi. Üst düzey yöneticiler olarak, hızla büyüyen şirket içinde birbirlerinin görüşlerini değerlendirmeleri gerekliydi. Şirket ile ilgili kararlar almak için bir araya geldiklerinde, Pete konuyu genel hatlarıyla kavrayıp, içgüdülerine göre sonuçlandırır, çoğu zaman bu yöntemle başarılı olurdu. Joe ise düşüncelerini ayrıntılarıyla tartışmak ister, Pete bundan çabucak sıkılır ve toplantıyı bitirirdi. Birlikte etkin bir çalışma ortamı oluşturamadıkları için Pete, Joe'yu daha az iletişim kurmalarını gerektiren başka bir birime atadı.

Pete ve Joe farklı iki dil kullanıyordu. Pete'in düşünce ve konuşmaları duyguları çevresinde, içgüdüleri üzerinde odaklanıyordu. Joe'nun irdeleme biçimi daha çok işitsel, tartışmaya, ayrıntılara yönelikti. İkisi de farklı duyuları hareketlendirerek iletişim kurmak istiyor, ortak bir dil aramıyordu.

DUYGUYA ÖZGÜ DİL

Karşınızdaki kişinin yöntemleriyle iletişim kurmak, onunla aynı dili kullanmaktır. Pete ve Joe gibi iletişimi farklı sistemlerle kuruyorsanız, birbirinizi anlamakta güçlük çekmeniz doğaldır.

Konuşurken düşünceler sözcüklere yansır. Görsel olarak düşünüyorsanız:

- "Dur bakalım!"
- "Konu şimdi açıklığa kavuştu,"
- "Başına gelenleri gördün mü?"
- "Bunu göze alamam."
- "Bu projeyi biraz renklendirelim."

gibi deyimler kullanarak değerlendirmeler yaparsınız.

Düşünme biçiminiz işitsel ise konuşmalarınızda:

- "Kulağa hoş geliyor,"
- "Karnım zil çalıyor,"
- "Kulağıma bir şeyler çalındı,"
- "Ayrı tellerden çalıyorlar,"

gibi deyimlerden yararlanırsınız.

Deneyimlerinizde duygularınız ağır basıyorsa:

- "Beni etkiledi,"
- "Çok dokunaklı,"
- "Kendimi iyi hissediyorum,"
- "Gururuma dokundu,"

gibi deyimler, ve tat ve koku alma ile ilgili ifadeler kullanırsınız:

- "Ağzımda kötü bir tat bıraktı,"
- "Olayın kokusu çıktı,"
- "Çok tuzluya mal oldu,"
- "Artık kabak tadı verdi,"

gibi.

Bu üç düşünme sisteminin anahtar sözcüklerine birkaç örnek verelim:

Görsel	**İşitsel**	**Duygusal**
görmek	ses	etki
odaklanmak	duymak	denemek
berrak	söylemek	hissetmek
parlak	anlatmak	dokunmak
resim	tıkırtı	koklamak
puslu	konuşmak	gergin
renk	gürültü	kaba
görüntü	patırtı	gevşek
bulanık	tını	şiddetli

Bu sistemlere özgü birkaç deyimi de aşağıda sunalım:

Görsel

Durum biraz bulanık
Gelecek daha parlak görünüyor
Konuyla ilgili görüşlerim pek net değil
Manzara kötü
Dünyaya toz pembe gözlüklerle bakıyor
Karalar bağlamış
Dört gözle bekliyorum
Önümüz açık
Çok renkli bir kişiliği var
Geleceği karanlık

İşitsel

Kendime sağlığıma dikkat etmem gerektiğini sık sık hatırlatıyorum
Uyum (harmoni içindeyiz)
Bunu söylemene sevindim
Nasıl olduğunu anlat bana
Dişlerim takırdıyor
Kendini dinle
Her şeyin yerli yerine oturduğunu duydum
Kulaklarım çınladı
İzin ver anlatayım
Kulağa ne kadar hoş geliyor

Duygusal

Sancıdan iki büklüm oldu
Başarının tatlı kokusu
Bağımsızlığı hisset
Korkuyu tat
Anlatmak istediğini kavradım
En içten dilekler
Çok dokunaklı
Gururuma dokundu
Yüreğim sızladı
Yalan kokusu alıyorum

İletişim ustaları, konuşmalarını dinleyicilerinin etkin düşünme biçimlerine göre düzenlerler. Bunu konuşmalarının yalnız giriş bölümünde yapsalar da, iletişim kanallarını açmada başarılı olurlar. Böylece aynı dili konuşur, birbirlerini kolayca anlayabilirler.

Gecenin ortasında süzülen gemiler karşılaşınca bir başkasıyla,
tek bir ışıkla selamlaşırlar karanlıkta, tek bir sesle.
Biz de hayat okyanusunda karşılaşınca biriyle,
tek bir bakışla konuşuruz, tek bir sesle.
Sonra yine karanlık, yine sessizlik
'Teoloğun Masalı: Elisabeth'
Henry Wadsworth Longfellow

Benim yaşımda biri çıkıp sahneye,
bir kalabalığa konuşamaz sizce.
Eğer aşağı kalırsam
Demosthenes'ten, Çiçero'dan,
fazla eleştirmeyin,
hatalarımı görmezden gelin.
Çünkü azgın nehirler küçük derelerden doğar,
Ve ulu meşelerin ömrü palamutlarla başlar.
Mezuniyet Konuşması (Hitabet) David Everett

Buradaki örnekler, çoğumuzu etkilemiş, bize ilham kaynağı olmuş konuşmacılardan alıntılardır. Siz de konuşmalarınızda tüm duygulara dokunarak, ilgi çekici, etkileyici iletişimler kurma becerinizi geliştirirsiniz.

Aşağıdaki paragrafları birbiriyle karşılaştırın:

Koridorda ofise doğru ilerlerken, Acil Çıkış kapısının yanındaki duvarda pembe bir tabela gözünüze ilişecek. Tabelada, sabah üzerinde durduğumuz ilkyardım kurallarının yazılı olduğunu göreceksiniz.

ve

Koridordan çıkarken ilk yardım kurallarına göz atmayı unutmayın.

Aynı amaca yönelik bu ifadelerden ilkinin dinleyicinin ilgisini daha fazla çekeceği düşünülür. Bu ifadede duyuya özgü bir dil kullanılmış, böylece anımsanması kolaylaştırılmıştır.

Şimdi de aşağıdaki paragraflar arasındaki farkı belirleyin.

Son zamanlarda işler pek iyi gitmedi. Bu nedenle, önümüzdeki döneme yeni bir kalite kontrol programıyla başlamak istiyorum. Bu, şirketin geleceği için çok önemli bir adım olacak. Ürün kalitesinde belli bir düzeyi tutturunca, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak da kolaylaşacak.

Şimdi de aynı düşünceyi, zenginleştirilmiş bir dil ile yeniden sunalım:

Geçen yıl satış hacmimizde ve belki de bunun sonucu olarak motivasyonumuzda bir düşüş gözledim. Sorunların kaynağıyla ve çözümlerle ilgili düşüncelerimi ve sizin görüşlerinizi derleyerek, önümüzdeki dönem ile ilgili beklentilerimi belirledim. Şimdi bunları açıklamak istiyorum. Öncelikle dinleyin ve kendinize "Bunu kendi işime nasıl uygulayabilirim?" sorusunu sorun. Yanıtlarınız benim için önemli. Gelecekten beklentim, şirketin, yönetici, personel, müşteri dahil, herkesin gereksinimlerini en iyi biçimde karşılaması ve sizin de buna inanmanızdır. Bunun için hepinizin şirketten neler beklediğinizi düşünüp, yanıtlarınızı benimle paylaşmanızı istiyorum. Bunun yanı sıra, müşterilerimizden de "Önümüzdeki üç yıl içinde gereksinimlerinizin çoğunu bizim karşılamamız için ne gibi bir işbirliği yapmalıyız?" sorusunu yanıtlamalarını isteyeceğiz. Başarılı olduğumuzu, müşterilerimiz bize yakınlık gösterip, gereksinimlerini tartışmaya çağırdığında anlayacağız.

Her türlü iletişim biçiminin ayrı bir yeri ve zamanı vardır. Ne yazık ki iş dünyasında çoğunlukla yalın, duygulardan arı, yansız bir dil kullanılmakta; bu da kişilerin seçiminden çok, alışkanlıklarına dayalı olarak gerçekleşmektedir. Taraflar arası uzlaşma ve anlayış sağlamak, onları esinlendirip yönlendirmek istiyorsanız, dilinizi zenginleştirme konusunda çaba göstermelisiniz.

ÖZET

Zenginleştirilmiş iletişim, motivasyon ve bağlılık sağlamanın temel unsurudur. Dinleyicilerinizin göz ve kulaklarına hoş gelen, duygularını okşayan konuşmalar ile dikkatleri canlı tutulur, sizi anlamaları kolaylaşır. Çağlar boyu ilham kaynağı olmuş liderler, dinleyicilerin hem yürek hem de bedenlerine seslenerek mucizeler yaratmışlardır. Siz de, zengin bir dil kullanarak dinleyicilerinizi esinlendirebilir, konuşmalarınızdan haz duymalarını sağlayabilirsiniz. Dilinizi ustalıkla kullanarak iş toplantılarınızı canlandırın.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Daha önce hiç karşılaşmadığınız birine düşüncelerinizi görsel, işitsel ve duygusal alanları etkileyerek sunmaya nasıl hazırlanabilirsiniz?
2. Aşağıdaki ifadeleri nasıl zenginleştirebilirsiniz?
   a. Bu şirkette yükselmek benim için çok önemli.
   b. Bu toplantıyla ne elde etmeye çalışıyoruz?
3. Bir iş arkadaşınızın kullandığı dile dikkat ederek, görsel, işitsel ve duygusal sistemlerden hangisine ağırlık verdiğini belirleyin.
4. Bir konuşma sırasında tüm duyulara seslendiğinizden nasıl emin olabilirsiniz?

Gregory Bateson, John Grinder ve Richard Bandler'ın çalışmalarını fazlasıyla etkilemiş bir düşünürdür. Onun, değişim ve öğrenme süreçleri ile ilgili görüşleri, NLP'nin temel kavramlarının doğmasına ve gelişmesine yardımcı olmuştur. Bateson'ın öğrenmeyle ilgili birçok görüşü, gösteri yapan yunusları izleyerek gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda biçimlenmiştir.

Gösterilerin tümü, seyircilere bir becerinin nasıl kazanıldığının anlatımıyla başlar. Yunus havuzun çevresinde yüzerken çalıştırıcısı onu izler, kuyruk sallamak, sıçramak gibi farklı bir davranış sergilediğinde düdüğünü öttürüp, yunusa birkaç balık atar. Yunus aynı davranışı tekrarladığında, yine düdük ve balıkla ödüllendirilir. Bu yöntemle, hangi davranışların ödül kazandırdığını öğrenir ve onları sık sık yineler.

Gün boyu birkaç gösteri yapılır ve yunus her gösteride ona daha önce ödül kazandıran davranışları sergiler, ama beklediği ödül gelmez, çünkü çalıştırıcısı izleyicilere onun yeni oyunları nasıl öğrendiğini göstermek istiyordur. Bu kez hayal kırıklığını göstermek amacıyla suyun dışına sıçramak gibi yeni bir davranış sergiler. Bakıcı onu düdük ve balıkla ödüllendirince, sergilenen bu yeni davranış yunusun belleğine kaydedilir ve yinelenir.

Birbiri ardına gelen gösteriler boyunca sıkılmaya başlayan yunus, rastlantı sonucu bir davranış daha sergiler ve ödüllenen bu davranış belleğine kazınır. Yunusun gerginliği ve sıkıntısı normal boyutları aştığında, yeni bir davranış sergilemese de birkaç balıkla ödüllendirilir.

Gün boyu yunusun davranışlarında değişimler izlenir. Gösteri havuzuna girmeyi heyecanla bekleyip, bazen hiçbiri daha önce görülmemiş sekiz yeni davranış sergilediği olur. Bir keresinde bir bakıcıya yunusu yeni bir davranış sergilemediği halde neden onu ödüllendirdiği sorulduğunda şöyle cevap vermişti:

"O balıkları vermemin amacı yunusumla olan dostluğumu korumaktır. Böyle bir iletişim kurmak sadece dostlukla mümkün olabilir."

1.4
Tam İsabetli Sorular

İş dünyasının en güncel konularından biri, kurumlar içi yetki dağılımıdır. Yetki ve sorumluluklar ustaca dağıtılarak, potansiyellerin doruğuna ulaşmak, güçlenip, güçlendirmek olasıdır. Bu beceriyi kazanmak sanıldığı kadar kolay değildir. John Grinder ve Richard Bandler'ın geliştirdiği isabetli (yerini bulan) sorgulama teknikleri size bu konuda yardımcı olacaktır. Güçlenme süreci, kendi içinizde, kendi davranışlarınızın sorumluluğunu kabullenerek başlar. 'Sahiplenme' duygusu da ilk kez bu biçimde yaşanır.

Bir tatil günü oğullarımla birlikte kumsalda yürüyüş yaparken, yanımızda bir arkadaşları vardı. Oğlum Alex ile oynamaya başlayıp, bir kum kalesi yapmayı kararlaştırdılar. Bu arada okullarından söz ediyorlardı. Alex ona en sevdiği dersin hangisi olduğunu sorduğunda, çocuk "Bilmem, ben zaten pek akıllı sayılmam." yanıtını verdi. Henüz altı yaşındaydı, ve sözleriyle bir seçimi, geleceğe dönük potansiyelini etkileyecek bir yargıyı yansıtıyordu.

Dilbilimci Noam Chomsky, çalışmalarında dilin iki düzeydeki kullanımından söz eder:

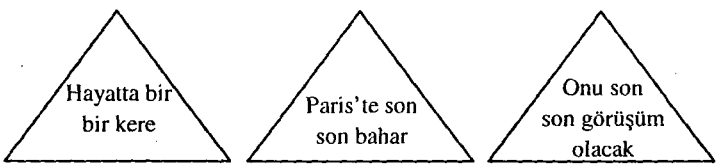
dilin yüzeydeki yapısı kendinize ya da başkalarına söylediğiniz her şeyi kapsar;

dilin iç yapısı söylediklerinizin, ifade edilmemiş ya da bilinç düzeyinde tanımlanmamış olan derin anlamını içerir.

Dilin yüzeysel yapısı ve iç yapısı arasında birçok etkileşim olur; iletişimin gerçek amacı bir düzeyden diğerine geçerken yok olabilir.

TEMBEL DİL

Aşağıdaki ifadeleri gözden geçirin.



Neler söyleniyor? Şimdi de aşağıdaki paragrafı okuyun. 'l'harfi kaç kez tekrarlanıyor?

İZLEYECEĞİNİZ FİLMLERDE YILLARIN BİLİMSEL BİRİKİMİYLE YÖNETMENLERİN USTALIĞI KAYNAŞMALIDIR.

Atlama, çarpıtma ve genelleme

Yukarıdaki ifadeler 'hayatta bir bir kere', Paris'te son son bahar', 'onu son son görüşüm olacak', şeklindedir. Çoğu zaman, okuduklarımızı ya da duyduklarımızı beklentilerimize uydurmak için yoğurur, yeniden biçimlendiririz. Yukarıdaki paragrafta 'l' harfinin on bir kez tekrarlandığını da gördüyseniz aferin size!

Bu basit örneklerle, düşünme sürecindeki dalgalanmalara değinmek istedim. Size sunulan bilgileri kendi beklentileriniz doğrultusunda basitleştirir, yorumlar, genellemeler yaparak gerçek anlamlarından ayrıştırırız. Çoğumuz günlük konuşmalarda dili pek de dikkatlice kullanmayız. Yaklaşımımızın biraz tembelce olduğu bile söylenebilir. Dilin bu tür kullanımı, iş dünyasında karşılaşılan birçok problemin kaynağıdır.

Örneğin:

Sizin şirketinizde de birilerinden 'onlar' diye söz ediliyor mu? Yardımcı olmaya çalıştığım birçok kurumun sorunlarının temelinde 'onlar' ifadesinin yattığını gördüm.

Onlar...!

- *Dinlemiyorlar ki!*
- *Bize danışmadan değişiklikler yapıyorlar.*
- *Tüm olup biteni bilmemizi istiyorlar.*
- *Doğru düzgün iletişim kuramıyorlar.*
- *İnsanı ezip geçiyorlar.*

Sık sık adı geçen 'onlar', görünmeyen, ulaşılamayan, hep farklı ortamlarda bulunan, çoğunlukla konuşan kişiden bir ya da iki kademe daha yüksek konumdaki belirsiz bir özneyle ilgilidir. Bir şirkette en yüksek konumdaki yöneticinin, kendisinin de içinde bulunduğu yönetim kurulundan 'onlar' diye söz ettiği bile olur.

Bu tür iletişim kuran kişilerde 'onlar sendromu', sorumluluğun ya da sorunların kaynağının kendileri dışında bir yerde arandığına işaret eder; 'onlar'ın bu kadar erişilmez oluşu, söz eden kişinin kendini değişim sürecinin çok dışında algılamayı yeğlediğini gösterir. Böylece değişimden kaçabileceğini ummaktadır.

John Grinder ve Richard Bandler, dilin bu tür kullanımıyla ilgili bazı çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda oluşturdukları, daha sonra yeniden düzenledikleri bir dizi soru ile, insanların kendi oluşturdukları kısıtlamaları ve dil engellerini aşmayı hedeflemişlerdir. Bu sorularla, konuşmacının kendi deneyimleriyle bir köprü kurmasına yardımcı olunur. Böylece değişim süreci de başlar.

Bu arada küçük bir uyarı yapalım. Bu sorular, karşınızdakine saygı duymadığınızda ya da küçümsediğinizde saldırganlık ya da göz dağı verme biçiminde algılanabilir ve böylece tüm iletişim kanalları kapanır. Bu soruları kullanmaya başlamadan önce kendinizde denemenizi, ve 2.3. Bölümde üzerinde ayrıntılarıyla durulan "Yakınlık Kurmak" konusunu gözden geçirmenizi öneririm.

SÖZCÜKLERİ ATLAMAK

İletişim süreci içinde sözcükleri atlamak, anlam bütünlüğünü bozmak, ya da anlatılmak istenenin bir bölümünü kaybetmekle sonuçlanır.

Belirsiz konular

Yine 'onlara' dönelim. "Neler olup bittiğinden söz etmiyorlar," "Atamalarda beni yine unuttular," ifadelerinde 'onlar'ın kimliğine açıklık kazandırıldığında, birçok şirketin sorunlarının kaynağı da belirlenmiş olur. 'Onlar' artık sorumluluktan kaçışın bir sembolü olmaktan çıkar, sorunların kaynağı olan özne belirginleşir.

Dilin bu tür kullanımında, konuşanın güçsüzlüğü, olaylar üzerinde kontrolü olmadığı vurgulanır. Birkaç örnek daha sunalım:

Karar verme özgürlüğümüzü elimizden aldılar.	Kimler aldı?
Müşteriler hayatı zorlaştırıyorlar.	Hangi müşteriler?
Onlarla aynı fikirde değilim.	Kimlerle? Hangi konuda?

Bu tür sorular, konuşanı sorunların kaynağına inmeye yönlendirir. Ayrıca dinleyiciyi, düşünceleri okumanın ya da varsayımların ötesinde bilgilendirir.

Belirsiz fiiller

"Beni dikkate almadı" ifadesiyle anlatılmak istenen düşünce konusunda bir varsayımda bulunsanız da, yanılma olasılığınız yüksektir. Bu durumda "Nasıl bu kanıya vardın?" sorusu, konuşanı bu yorumu yapmasına neden olan davranışları yeniden gözden geçirmeye yönlendirir. Davranış, 'dikkate almamak' gibi belirsiz bir yorumla, doğru olmayan bir biçimde değerlendirilmiş olabilir. "Seni nasıl dikkate almadı?" ya da "Hangi davranışlarından seni dikkate almadığı sonucunu çıkardın?" soruları sizin ve başkalarının davranışları değerlendirme ve yorumlama biçimlerinin gözden geçirilmesini sağlar.

Performans değerlendirme konusunda da belirsiz fiillere rastlanır.

- Fred zamanını daha iyi kullanabilmeli.
- Jane, satış müdürü olarak daha fazla deneyim kazanacak.
- Harry'nin yetki dağıtma becerisini geliştireceğiz.

Bu tür kaçamak ifadelerde, performansta beklenen değişimin nasıl oluşacağı belirsizdir; bu nedenle beklenen değişim çoğu zaman gerçekleşmez. Sıkça kullanılan bir başka kaçamak değerlendirme de "Onun bu konuda eğitilmesini sağlayacağız." ifadesidir.

"Daha iyi bir dünya yaratacağız" yorumu, "Neye göre daha iyi bir dünya?" sorusunu beraberinde getirir. Bir-

Kıyaslamalar

çok performans değerlendirmesi ve hedef belirleme alıştırmaları, ölçütün belirgin olmadığı bu tür kıyaslamayla yüklüdür.

Daha yüksek satış hacmi	Neden ya da kimden daha yüksek?
Daha az eleştiri	Kimden ya da neden daha az?
Şirket içinde daha iyi iletişim	Kimler arası, hangi konularda?

yorumları da, yanlarında belirtilen sorularla açıklık kazanır, etkin iletişim için uygun zemin hazırlanır. Daha fazla, daha az, daha iyi, daha kötü gibi sıkça kullanılan kıyaslama sözcükleri bir kıstas karşısında değerlendirme gerektirir. Kıstas belirgin olmadığı zaman ise bu sözcüklerin anlamlarını kavramak zorlaşır.

"Şirketin işleri iyi gidiyor."
"Çok etkileyici bir rapor." | Neye göre?
"Çok kötü bir konuşmaydı."

Soyutlamalar

Soyutlamalar, yaşamdan eylemleri süzerek, sözcüklerin sahibini hareketten yoksun bırakır. Sanırım aşağıdaki kavramları birçoğunuz tanırsınız:

- iletişim
- tartışma
- ilişkiler
- eylem
- güçlendirme!
- soyutlama!!

Soyutlamalar yapılarak, bir eylem ya da hareket ile ilintili bir sözcük soyut bir isme dönüştürülür. Dilbilgisinde 'isimleştirme' olarak geçen bu süreç sonucu yüklemlerini yitiren tümceler pasifleşir.

Örneğin:

"İletişimle ilgili Sorunlarımız var."	"Daha etkili iletişim kurmak için neler yapmayı düşünürsünüz?" sorusuyla konuşmacı yeni becerilere doğru yönlendirilir.

Tümcelerin başına 'şimdiki', 'süregelen' ifadeleri yerleştirilerek de soyutlamalar yapılır.

Bir soyutlamanın üstesinden gelebilmek için kimin, neyi, nasıl yaptığı sorularından yararlanılır. "Çok ilginç bir sohbetti." yorumu, "Sohbete kimler katıldı?" ya da "Hangi açıdan ilginçti?" sorularıyla açıklığa kavuşur.

Görüşleri gerçek ile karıştırmak

Birçoğumuzda kişisel görüşlerimizi gerçek olgularmış gibi sunma eğilimi vardır. Bazı konulardan söz ederken, kendi yorumlarımızı gerçek süsü vererek sunar, yorumların bize ait olduğundan da pek söz etmeyiz.

- "Bu iş en iyi böyle yapılır."
- "Tutarsızlık çok kötüdür."

gibi ifadeler için anahtar soru "Kime göre?" olacaktır. Görüşleri bu tür kesin ifadelerle belirtmek karşınızdakine pek söz hakkı vermeden, iletişim kanallarını kapatır. "Sanırım bu iş en iyi böyle yapılır," ya da "John tutarsızlığın kötü bir şey olduğunu düşünüyor" ifadeleri daha yumuşak, iletişimi sürdürmek için daha uygundur.

Görüşlerini herkesçe benimsenen bir olguymuş gibi sunan, kendi değerlendirmelerini iletişim sürecine katan; ve böylece farklı görüşlere, farklı düşünme biçimlerine tüm kapıları kapatan kişiler, dış dünyanın haritasını kendilerine göre çizmiş ve onun tek doğru harita olduğuna inanmışlardır.

"Kime göre?" sorusu onları uyandırıp, görüşlerin sahibini anımsatır. Bu arada görüşlerinin gerçek sahibinin aileleri, ya da ilkokul öğretmenleri gibi geçmişlerinde onları etkilemiş biri olduğunu anımsayabilirler. "Tabakta yemek bırakılmaz", "Çocuklar büyüklerin yanında susar," gibi yargılar, "Kime göre?" sorusuyla yerine oturtulur, yalnızca bir görüş oldukları belirir.

GENELLEMELER

Genellemeler, özgül deneyimlerin kendi oluşum ortamları dışına alınarak, kapsamlarının dayanaksızca genişletilmesiyle oluşur. Böylece ayrı bir anlam kazanır ve çarpıtılırlar.

Ayrıntılara çok fazla girmek istemediğimiz durumlarda genellemeler gerekli olsa da, yanlış yönlendirmelere yol açtıkları durumlar çoğunluktadır.

- "Kışları hep hasta olurum."
- "Burada neler olup bittiğinden kimsenin haberi olmaz."

'Hiç kimse', 'asla', 'herkes', 'her zaman', 'hepsi', 'hiçbiri' gibi sözcükler geniş kapsamları nedeniyle genellemelerde sık sık kullanılan evrensel ölçülerdir. Bunları kullanan konuşmacı, özgül deneyimlerin tüm durumlar için geçerli olduğunu ileri sürer. Onun gerçekle bağlantısını tekrar oluşturmanın bir yolu, evrensel ölçüleri, "Her zaman mı?," "Hiç kimse mi?" gibi soru biçimine dönüştürmektir. Bunun için bir başka yöntem de ayrıntıları irdelemektir.

- "Beni hiç dinlemez."
- "Bunu nereden biliyorsun?"
- "Seni şimdiye kadar hiç dinledi mi?" gibi.

Kısa zaman önce, bir üst düzey yönetici asistanı olan arkadaşımla beraberdim. Yöneticiye personel yönetimi konusunda destek veren bu arkadaşım, eğitim programlarımızdan birine katılmış ve grubu yönlendirme konusunda büyük başarı göstermişti. Ona, bu becerisini beraber çalıştığı yöneticileri yönlendirme konusunda kullanmasını önerdiğimde, "Hayır, asla yapamam." yanıtını verdi. Kendi potansiyelini, kısıtlamayı yeğliyordu.

Engelleme ve kısıtlama eğilimleri

Bir devlet adamının ya da genel müdürün, "Ben yapamam," diyerek sorumluluk almaktan kaçındığını düşünebiliyor musunuz? Sanırım geleceği pek parlak olmazdı.

"Yapamam" yorumuna "Yapsan ne olur?" sorusuyla karşılık vermek, kişileri düşünmeye yönlendiren bir seçenektir. Sorunuza yanıt aranırken, gerçek, ya da yalnız düşünce ürünü olan engeller belirlenip, olası çözümler aranmaya başlanır. Böylece, kişinin kendi çevresinde ördüğü duvarı aşma yolunda ilk adım atılır. Sorunuzu soruş biçiminiz alacağınız yanıtı etkiler. Kişileri sorunuzu yalnız sözde değil, düşünce düzeyinde de yanıtlamaya yönlendirmek için, "Biliyorum yapamazsın ama aynı becerileri yöneticilere yardım amacıyla kullanmayı denesen nasıl olur?" yaklaşımı daha etkilidir.

1.1. Bölümde değindiğimiz 'göz hareketleri', kişinin soruyu hangi düzeyde yanıtladığı konusunda ipucu verir. Karşınızdakinin gözünü bile kırpmadan verdiği "Yapamam" yanıtı, sorunun irdelenmediğini gösterir. Eğer bakışlar başka bir yöne kaydırılır, belli bir noktada odaklanmadan ileriye doğru bakılırsa soru yerini bulmuş, engeller aşılmaya başlanmıştır.

Bir olasılığı düşlemek, onun gerçekleşmesi yolunda ilk adımı atmaktır. Akıllıca sorduğunuz sorularla, bir düşüncenin sonuca dönüştürülmesine yardımcı olursunuz. Dikkatlice seçilmiş bir soru, dinleyicinin düşünme süreçlerini hareketlendiren en etkili unsurlardan biridir. Sorulardan kaçılamaz.

Güdülenmeler

Güdülenmeler, bir davranışın gerekliliğini gösteren ifadelerdir. "Bu kitabı bitirmeliyim", "Masamı düzenlemem gerekli", "Arkadaşımı görmek zorundayım" ifadelerinin tümünde, konuşmacının öngörülen işleri yapmaya isteksiz olduğu düşünülür.

'Gerekli', 'zorunlu', 'şart', 'mecbur' sözcükleri ve gereklilik kipinin '-meli, -malı' sonekleri, konuşmacının az da olsa hoşnutsuzluğuna işaret eder. Bu sözcükler, kişinin yaşamındaki bir güdülenmenin göstergesi olabilir. Belki geçmişten bir ses 'masanın her zaman düzenli olması' ve 'başlanan bir işin her zaman tamamlanması' gerektiğini sık sık anımsatmakta, kişinin bilinçaltında pek de hoşa gitmeyen duygular uyandırmaktadır. Bu güdülenme sözcükleri ile elde edilen sonuçlar kısa zaman sonra kaybolurlar. Başarı 'gerçekten istiyorum', 'yapabilirim' gibi kişinin içinden gelen güdülerle elde edilir. Özgün edimlerden kaynaklanan, farklı duygular uyandıran, potansiyeli etkileyen, istediğini elde edebilme becerisini geliştiren bu tür güdüler, kişisel başarının en temel unsurudur.

ÇARPITMALAR

Konuşmacı deneyimlerini olduğundan farklı aktardığında, ya da edimleri arsında yanlış bağlantılar kurduğunda oluşan ifadelere 'çarpıtmalar' olarak değineceğiz.

- "Beni kızdırıyorsun."
- "Bu şirket benim tüm çalışma arzumu yok ediyor."

ifadelerini kullanan kişi, içinde bulunduğu durumun ve duyguların sorumluluğunu başkalarına yüklemektedir. Böylece, çevresine bağımlı olmayı, duygularının kontrolünü başkalarına bırakmayı seçmiştir. Bu yorumlar doğru olabilir. Yine de konuşmacı, başkalarının kendisinde bu tür duygular uyandırmasına olanak tanımıştır.

- "Seni nasıl kızdırdığımı anlatır mısın?"
- "Şirket çalışma arzunu nasıl yok ediyor?"

sorularıyla konuşmacı olayları bir kez daha değerlendirmeye yönlendirilir. Aranızda oluşan etkileşimin alt yapısını kavramaya başladıktan sonra, başka seçenekleri olduğunu da görür, kızmayı seçse de bu kez "Kızgınım" demeyi yeğler. Artık duygularının kontrolü kendi elindedir.

Düşünce okumak

- "Bunu niye yaptığını biliyorum?"
- "Bana kızdığı için öyle konuştu."
- "Üzgünsün, anladım."

örneklerinde konuşmacı, başkalarının duygu ve düşüncelerini bildiğini varsayar. Oysa bu yorumlar, yalnızca konuşmacının kişisel görüşü olup, kendi değer yargılarına dayanır.

"Müşterinin sözünü kestin ve kaşlarını çatıp oturdun. Onunla bir anlaşmazlığın olduğu açıktı." yorumu ise duruma özgü, gözleme dayalıdır. "Bunu nasıl anladın?", "Nereden biliyorsun?" soruları, konuşmacıyı gözlemlenen davranış ile kişisel yorumunu bir araya getirmeye zorlar, gözlem ve yorumlarında daha yansız olmasını sağlar.

Yorumlamak

"Bu, şu demektir" ifadesini kullanarak örneklemeye çalışacağımız yorumlarda, bir ifadenin diğeriyle aynı anlama geldiği varsayılır.

Yıllar önce, Londra'daki bir iş görüşmesini anımsıyorum. Görüşme sona erdiğinde, benimle görüşen yönetici hakkındaki izlenimlerimi sorsalar, "Beni dikkate almadı," diyebilirdim. Benimle konuşurken yüzüme bile bakmamış, koltuğuna yastlanıp, dışarıyı seyretmişti. Ben de "Bana bakmadı bile, herhalde beni iş için uygun bulmadı," diyerek odasından ayrılmıştım. Onunla çalışmaya başladıktan sonra, dikkatini o şekilde topladığını, benimle gerçekten ilgilenmiş olduğunu anladım.

- "Çok sert bir ses tonu kullanıyorsun; herhalde bana kızdın."
- "Şefim kapıyı çarparak çıkınca, yanlış bir şey yaptığımı hemen anladım."
- "Hiç gülmüyorsun. Herhalde hoşuna gitmedi."

ifadelerine aşağıdaki sorularla gerçeklik kazandırılabilir.

- "Ses tonum kızdığımı nasıl gösterebilir?"
- "Şefinin kapıyı çarpması kızdığını nasıl gösterir?"
- "Gülmediğim için hoşlanmadığıma nasıl karar verdin?"

İÇ DİYALOĞUNUZU YÖNETİN

Konuşma diliniz, dış dünya ile olan etkileşimlerinizi olduğu gibi, kendinizle olan iç diyaloğunuzu da etkiler. Az önce değindiğimiz tam isabetli sorular ile, kendi duygu ve düşüncelerinizi de berraklaştırır, onları yönlendirebilirsiniz.

Kişisel güven

Bir bilgisayar şirketinin teknik müdürü, personelin gereksinimlerini karşılamaya yönelik seminerler hazırlarken ona yardımcı olmamı istemişti. İlk görüşmemiz sonunda, içerik konusunda değil, seminer öncesi duygularını yönlendirmede destek aradığını anladım. Seminerlerin üç hafta öncesinden başlayarak uyku bozuklukları çektiğini, seminer sabahı da başka bedensel rahatsızlıklarla gününe başladığını anlattı.

Çalışmamıza seminer ile ilgili iletişimleri gözden geçirmekle başladık. Bu iletişimlerin bazıları şirket personeliyle ama çoğu kendi içindeydi. "Seminerlerim asla iyi gitmez. Benden hem sunuyu, hem de teknik konuları yönetmemi bekliyorlar. Bu konuşmaları yapmak beni sıkıyor. Dinleyicilerin ne düşüneceğini, konuyu zaten çok iyi tanıdıklarını biliyorum. Konuşmam bitmeden çıkmak isteyecekler. Bir türlü rahatlayamıyor, aynı şeyleri tekrar tekrar duyumsamaktan bunalıyorum."

Yöneticinin düşünme biçiminde birçok atlama, çarpıtma ve genelleme olduğunu görüp, isabetli sorularla hepsinin üstesinden gelmeye çalıştık.

Düşünce	**Sorularla dönüşüm**
"Seminerlerim asla iyi gitmez."	Asla mı? Hiç iyi giden seminerin olmadı mı? Ne kadar iyi gitmesini bekliyorsun? Hangi konularda daha başarılı oluyorsun?
"Benden hem sunuları, hem de teknik konuları yönetmem bekleniyor."	Kim ikisini de yönetmeni bekliyor? Bunu istediklerini nereden biliyorsun? Sen nasıl bir yönetim biçimini uygun görüyorsun?
"Bu konuşmaları yapmak beni sıkıyor?"	Nasıl can sıkıcı? Sen neler hissetmek istersin?
"Dinleyenlerin neler düşüneceğini, konuyu zaten iyi tanıdıklarını biliyorum."	Bunu nereden biliyorsun? Nasıl bu kadar emin olabilirsin?
"Bir türlü rahatlayamıyor, aynı şeyleri tekrar tekrar yaşamaktan bunalıyorum."	Seni rahatlamaktan alıkoyan nedir? Rahatlasan ne olurdu? Bu sununun sende ne gibi duygular uyandırmasını isterdin?

Bu çalışma ile, yöneticinin kendi çevresinde ördüğü ağı yavaş yavaş çözdük. Kendisi de başarı ile ilgili beklentilerini belirleyip, kendini yönlendirme yöntemleri geliştirmeye başladı.

Üç ay sonra yönetici dostumdan aşağıdaki mektubu aldım:

Sevgili Sue,

Az önce Paris'teki bir seminerden döndüm. Çok büyük bir başarıydı! İlk kez uygulamalardan hoşlandım ve dinleyicilerin sorularını yanıtlamaktan büyük bir mutluluk duydum. Aletlerimiz teklediğinde, problemlerimizi ne kadar çabuk çözebildiğimizi gösterme olanağımız doğdu. Seminer bitene kadar kimsenin salondan ayrılmadığını ve beni dikkatle dinlediğini duymak sanırım seni de çok sevindirdi.

En önemlisi, seminerden önceki haftalarda deliksiz uyuyabilmem. Ailem de beni böyle görmekten mutluluk duyuyor. Bu kez öyle başarılı oldum ki, bir sonraki semineri dört gözle bekliyorum.

Sevgiler,

John

ÖZET

Kullandığınız dil kalıplarını tanıyıp, onları sorgulayarak etkili iletişimler kurmakla kalmaz, yaşamdan beklentilerinizi belirlerken artan bir özgürlük duyumsarsınız.

İletişim ustaları, dili kendi duygu ve davranışları doğrultusunda kullanabilir, böylece edimleri üzerinde daha fazla söz sahibi olurlar. Siz de dilinizi kullanırken esneklik göstererek, edimleriniz üzerindeki etkinizi artırabilirsiniz.

İletişimin anlamını kaydıran atlamaları, çarpıtmaları ve genellemeleri sorgulayarak, kendinizi ve çevrenizdekileri edimlerinizle yeniden birleştirebilirsiniz. Bu durumda yeni çözümler bulmaya, yeni seçenekler oluşturmaya yönlenir, kişilerarası iletişimleri etkin kılma yolunda önemli adımlar atarsınız.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

Bu bölümü okumaya başlamadan önce, hedeflerinizi ve onlara ulaşmaya çalışırken karşılaştığınız engelleri not edin. Saatinize bakarak, bir sonraki beş dakika içinde aklınıza gelen tüm düşüncelerinizi yazın. Daha sonra, notlarınızdaki dil kalıplarını değerlendirin.

1. Yazdığınız bölümü tekrar gözden geçirin. Hangi dil kalıpları kullanılmış? Bu kalıpları önerdiğimiz biçimde sorgulayın.
2. Kendi varsayımlarınızı deneyin. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra aklınıza ilk gelenleri not edin.
   a. Bir bilgisayar şirketinde çalışan arkadaşınız, yeni yöneticilerinin bu iş için çok genç olduğunu söylüyor. Sizce yönetici kaç yaşında?
   b. Bir meslektaşınız dikkate değer bir ücret artışıyla başka bir şirkete transfer olmaktan söz ediyor. Sizce ücret artışı ne kadar?
   c. Şefiniz çok acil bir projeden söz ediyor. Sizce projenin ne zaman tamamlanması bekleniyor?
   d. Arkadaşınız pahalı bir araba aldığını söyledi. Sizce arabanın fiyatı ne kadar?

e. İş arkadaşınız uzun bir tatile çıkacak. Sizce tatili ne kadar sürecek?

f. Arkadaşınız sizi uzun bir yürüyüşe çağırdı. Sizce 'uzun bir yürüyüş' ne demek?

Şimdi aynı soruları bir arkadaşınıza, iş ortağınıza ya da ailenizin bir üyesine sorup, yanıtlarını sizinkilerle karşılaştırın.

3. Yapmak istediğiniz ama elinizin bir türlü değmediği bir işi düşünün. İşinizle ilgili bir proje, ya da daha basit bir iş olabilir. Birkaç örnek sunalım:

- çalışma masanızı düzenlemek
- bir dostunuza mektup yazmak
- uzun zamandır elinizde olan bir kitabı okumak
- iş arkadaşınız için bir dosya hazırlamak

ya da

- yeni bir dil öğrenmek
- hep düşlediğiniz tatili yapmak
- iş değiştirmek
- çocuk sahibi olmak

gibi.

Bu projeleri 'gerçekleşmesi zorunlu' ve ' gerçekleşse iyi olur' gruplarına ayırın.

Şimdi de her iki gruptan birer proje seçin, seçtiğiniz projelerin sizde uyandırdığı duyguları karşılaştırın. Daha sonra kendi kendinize 'yapabileceğinizi' tekrarlayın.

Yapabileceğinize inanmak sizde de olumlu, destekleyici duygular uyandırır; bir işin başarılabileceğini anımsatıp, gerçekleşmesi için yeşil ışık yakar.

4. Aşağıdaki dil kalıplarını sorgulamak için hangi sorulardan yararlanılmalıdır?

   a. Ben böyleyim, değişemem.
   b. Bana kimse yardım edemez.
   c. Heyecanlı olduğumu düşüneceklerinden eminim.
   d. Bilerek yaptı.
   e. Geç kaldığın için kızgınım.
   f. Yapıcı eleştiriler vermenin bir tek yolu vardır.
   g. Personelim beni dikkate almıyor.
   h. Bu ilişki olması gerekenden çok farklı.
   i. Üzgünüm.
   j. Beni üzüyorsun.

Kişilerin sorunlarının kaynağının, düşlerinde gördükleri 'balıklar' olduğuna inanan bir psikoterapist vardı. Kendisini ilk kez görmeye gelen bir hastayla sorunlarının kaynağını araştırıyorlardı. Aralarında şu konuşma geçti:

"Söyleyin, dün gece düş gördünüz mü?"
"Gördüm galiba."
"Düşünüzde bir akarsu var mıydı?"
"Sanmıyorum."
"Peki, başka bir su görüntüsü var mıydı?"
"Olabilir."
"Bir havuz var mıydı?"
"Emin değilim ama sanırım vardı."
"Havuzda balık var mıydı?"
"Yoktu diyemem. Galiba vardı."
"Tamam, biliyordum!"

1.5

Metafor - Bilinçaltının Anahtarı

Görsel, işitsel ve duygusal düşünme biçimlerinin iletişim süreçlerini ve dinleyiciyi nasıl etkilediğini daha önceki bölümlerde gördük. İletişimin, atlama, çarpıtma, genelleme yoluyla biçimlendiğine, yeni anlamlar kazandığına değindik. İletişim niteliğinin edimleri etkilediğine ilişkin örnekler sunduk. Bu bölümde metaforların, deneyim ve iletişimlerinizi nasıl etkilediğini inceleyeceğiz.

Birçoğumuz için metaforlar bir düşünce biçimidir. Yaşamı bir 'gül bahçesine', işinizi 'savaş alanına', boş zamanlarınızı da 'eğlence ziyafetine' benzeterek, iletişimin sizde ve çevrenizde uyandırdığı duyguların yoğunluğunu artırabilirsiniz.

Metaforlar, çocukluktan kalma bir öyküden, yıllar önce izlenen bir filmden ya da bir din kitabının bir pasajından, günlük konuşmalarınıza süzülmüş; konuşma biçiminizi, kendilik anlayışınızı, işinizi ve yaşamınızı değerlendirme yöntemlerinizi belirleyici bir rol oynamıştır. Metaforlardan bir ürünün satışını artırmaya yönelik reklamlarda da sık sık yararlanılır. Etkili bir

metafor, istenilen sonucu verir, ürünün satışı artar. Metaforlar, yapı olarak büyüleyici ve baştan çıkarıcı olup, izleyiciyi kendinden geçirebilir. Dikkatlice oluşturulup sunulduğunda, aydınlatıcı ve güçlendirici, bir mücevher kadar değerli; sorumsuzca kullanıldığında ise zararlı ve rahatsız edici olabilir.

Zarif etki

Metafor, bir sözcük, deyim ya da öyküdür. Öykü metaforlarını oluşturabilmek ve anlatabilmek, kişileri zerafet ile ve onlara saygı duyarak etkileyebilmek demektir. John Grinder ve Richard Bandler'ın örnek aldığı ve 'modelleştirdiği' Milton Erickson, hem değişim yaratma konusunda, hem de metaforlarla etkileşim kurmada eşsiz bir beceri sergilemişti. Onun terapi dünyasında değişim yaratmak için kullandığı metaforlar, iş dünyasında da aynı ölçüde etkili oldu. Erickson'ın hastalarıyla çalışma biçimini anlatmak için yararlandığı öykülerden biri şöyledir:

Günün birinde, çocukken yaşadığım çiftliğin bahçesinde bir at belirdi. Atın üzerinde tanımlayıcı hiçbir işaret olmadığı gibi, kimse de nereden geldiğini bilmiyordu. Hepimiz onun bir çiftliğe ait olduğunu, geri götürmemiz gerektiğini düşünüyorduk.

Babam atı eğerledi, ve birlikte yola çıktılar. Babam atın iç güdülerine güveniyordu, onun yolunu bulacağından emindi ve onu sadece otlamak için yoldan çıktığında yönlendirdi. Kısa zaman sonra, at sahibinin çiftliğine ulaştılar.

Atın sahibi onları görünce şaşkınlığını saklamadı ve babama atın o çiftlikte yaşadığını nereden bildiğini sordu. Babam da "Ben değil, at biliyordu. Benim yaptığım tek şey atı yola çıkarmaktı." cevabını verdi.

Bu öykü, yalnız Milton Erickson'ın hastalarıyla çalışma biçimini değil, günümüzde NLP'nin işleyişini de gösterir. NLP, herkesin üstün başarıya ulaşmak için gerekli kaynaklara sahip olduğunu varsayarak, yalnızca gerektiğinde destek sunulmasından yanadır. Bu kaynakları kullanmaya olanak verildiğinde, herkes sorunlar karşısında kendine uygun, kişiliğiyle bütünleşen çözümler bulabilir. Kişiler bu çözümlere daha çok bağlanır, etkinlikleri artarak istedikleri sonuçları elde etmeye yönelirler.

Bağlılık duygusu oluşturmak

Kapanma tehlikesi altında olan bir şirketin genel müdürü, iki yıl içinde personelin yarısının işine son verileceğini açıklamak zorundaydı. Yaklaşık iki bin çalışanı etkileyecek olan bu kararı bekleyen herkes gergin ve suskundu. Alınması gereken diğer kararları desteklemek bir yana, kimsenin genel müdürün kesintilerle ilgili açıklamalarını dinlemesi bile beklenmiyordu.

Genel müdür personeline saygı duyuyor, birlikte çalışıp karar verdiklerinde herkesin yararlanacağı ortak bir gelecek oluşturabileceklerine inanıyordu. Konuşmasında şirketi giderek büyüyen ve hızlanan bir çığ tanesine benzetti. Çığın iki seçeneği vardı. Birincisi, tepeden aşağı yuvarlanırken büyüyüp hız kazanması, düzlüğe ulaştığında parçalanarak, eriyip yok olmasıydı. İkinci olasılık, hiçbir gücün onu durduramayacağı hıza ve boyutlara ulaşıp, dağın eteğindeki verimli vadide sonlanmasıydı. Genel müdüre göre, vadi yeniden canlandırılacak olan şirketin gitmesi gereken yerdi. "Çığın yönünü değiştirebiliriz." diyerek sözünü tamamladı. Gerçekten de bunu başardılar.

Kısa zaman önce, yöneticilerinin aşağıdaki ifadeleri sık sık kullandığı bir şirket ile çalıştım.

- "Ateş hattında olmak"
- "Rekabeti yenmek"
- "Hedefe nişan almak"

Yöneticiler, personeli savaş alanındaki askerlere benzetiyorlardı. Şirket çalışanları 'çizgiyi aşmıyor' ama girişimlerde de bulunmuyorlardı. "Onlara savaş alanında göstereceğiz" alt yazılı bir slayt gördüğümde, kime, neyi göstereceklerini merak etmiştim.

Değişen kültür

Bireylerin ve şirketlerin kişiliklerini yansıtan metaforları vardır. Önemli olan, bu metaforların, onların gerçekten arzuladığı kültürü ve yaşam biçimini destekleyip desteklemediğidir. Şirketin savaş alanına benzetildiği örnekte olduğu gibi, kullanılan dil ve gözlemlenen davranışlardan ipuçları elde edilir. Askeri yaşam metaforu ile, davranışlar, düşünceler ve şirket politikası belirlenmiştir. Bu şirketin yöneticilerinin çoğu askeri kuvvetlerde görev yapmış, edimlerini ve iş dünyasını henüz ayrıştıramamıştır. Kullandıkları metaforları ve onun alt yapısını oluşturan kültürü tanımladıktan sonra, bağımsızlık ve işbirliğini destekleyen bir politika ve yönetim biçimi aramaya başlamışlardır.

İş arkadaşlarınızın ve dostlarınızın kullandıkları dile dikkat edin. Aşağıdakine benzer ifadelerle karşılaştığınız oldu mu?

"Onun tezine karşı *savaşacağım.*"
"İtirazların *üstesinden gelebiliriz.*"
"Asla *sınmemeliyiz.*"
"Rekabeti *yerle bir* edeceğiz."

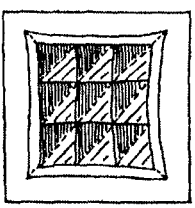
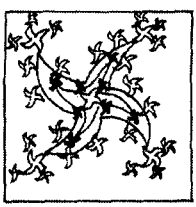
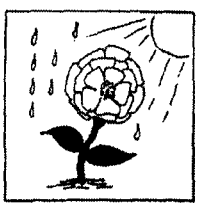
"*Yarış pistinde* her istediğimizi elde ederiz."
"*Ateş* püskürüyorsun."
"*Bombayı* patlat artık."
"*Ateş almış* gibisin."

"Her şey *güllük gülistanlık.*"
"*Kabak çiçeği* gibi açıldılar."
"Bu sanat artık *öldü.*"

Sizin, dostlarınızın ve iş arkadaşlarınızın yaşamlarında etkin olan metaforları tanıyınca, onların düşünme biçimleri de belirginleşir. İletişimlerdeki belirgin ve saklı metaforları anladıkça da, deneyimler anlam kazanmaya başlar. Bir yakınınızın düşünceleri 'direnç kırmak', 'alışılagelmiş kalıpları yıkmak' üzerinde odaklanmışsa, onun iş çevresinde müşterilerinden, meslektaşlarından ve elemanlarından ne gibi tepkiler aldığına ilişkin ipuçları elde edersiniz.

Görsel metaforlar

İletişim metaforlarla zenginleşir ve niteliği artar. Aşağıda birkaç görsel metafor sunarak delegelerimizden birinin kendini bugün nasıl değerlendirdiğine, ve gelecekte nasıl görmek istediğine bakalım:

Bu resimler yalnız yorumlayan için değil, çizen için de bilgi yüklüdür. Sorulacak sorularla, metafor sahibinin bile farkında olmadığı dokundurmalar belirecektir.

Bilinçaltınız

Yaşamınızda hangi metaforların etkin olduğunu belirlemeye çalışırken, onların umutlarınızı, endişelerinizi ve düşlerinizi tüm gerçekliğiyle barındıran beyninizden aniden fırladığını duyumsayabilirsiniz. Bilinçaltınızdan gelen seslere kulak verdikçe, onun zengin kaynaklarına ulaşmanız kolaylaşır. Tarihteki birçok atılımın metaforların gücüyle gerçekleştiğini biliyoruz. Görecelik Kuramının çekirdeklerinin, Einstein kendini bir ışık seli üzerinde düşlerken oluştuğu söylenir.

METAFORUN YAPISI

İletişim ustaları, dinleyicilerinin dikkatini canlı tutabilmek için konuşmalarını metaforlarla bezendiririler, metaforlarla dinleyicilerini adeta büyülerler.

İnsanoğlunun dünya üzerindeki yaşamını, nereden başladığını bilemediğimiz zaman kuşağıyla karşılaştırırken şöyle bir benzetme yapılabilir: Soğuk bir kış günü kabilenin ileri gelenleriyle masada yemek yediğinizi düşünün. Aniden, bahçede yuvalamış kırlangıçlardan biri önünüzden uçuveriyor. Bir kapıdan girip, diğerinden çıkıvermiş gibi. Küçük kuş, kışın acı soğuğunu bir an için ardında bırakmış, o an geçer geçmez kendini yine fırtınanın kollarına atıp, gözden kaybolmuştur. İnsan yaşamı da buna benzer. Öncesi, ya da olası sonrası bizim ötemizdedir.

The Venerable Bede (Kutsal Kitaptan Alıntı)

Öykü metaforları

Metaforlar, özellikle iletişimle ilgili sorunların ya da anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda etkilidir, çünkü metaforlarla tartışılamaz. Metaforlardan destek aldığınız iş toplantılarında çok şeyler başarabilirsiniz. Seçtiğiniz metafor, düş gücünüzün ürünü, ya da edimlerinize dayalı bir öykü olabilir. Yaşadığınız bir olayı düşünerek hazırladığınız metafor, daha kolay anımsanır ve tartışmaya açılma olasılığı daha azdır.

Metafor, bilinçaltının yordamlarını kabullenerek, ona saygı duyduğunu gösterir. Metafor bir bulmaca gibidir. Bilinçaltınız, size uygun bir sonuç alıncaya kadar onunla uğraşır ve bu zor sürecin üstesinden gelmekten ayrı bir haz duyar.

İngiltere'de aldığım eğitim sırasında, David Gordon'ın bazı seminerlerine katıldım. David, muhteşem bir öykü ustasıydı ve metaforlar üzerine birkaç kitap yazmıştı. Bu seminerlerden birinin

sonunda, bize Japonya'ya yüzerek giden bir çiftin öyküsünü anlattı. Siz de bu öyküyü 2.2. Bölümün sonunda okuyabilirsiniz.

Özgün yorumlar

Bu öyküye bir anlam verebilmek için günlerce uğraştım. Sonra ilgim başka konulara kaydı. Arada öyküyü düşündüğüm olduysa da, bir anlam veremiyordum. İki yıl sonra, hedef belirleme konulu bir konferansta her şey yerli yerine oturdu. İki yıllık bekleyiş, benim için metafora uyum sağlama süresi olmuş, adeta ona hazırlanmamı sağlamıştı.

Karmaşık metaforların en etkileyici özelliği, herkes için ayrı bir anlam taşımalarıdır. Bilinçaltınız, size uygun bir yorumla metaforu açıklığa kavuşturur. Metafor, sizin onu yorumlama becerinize ve anlayıncaya kadar geçen öğrenme sürecinize saygı duyar. Bu nedenle metaforlar üzerinde pek açıklama yapılmaz.

Bu bölümün sonundaki metafor, delegelerimizden biri tarafından "Kendi Metaforunuzu Yazın" bölümümdeki (3.4 Bölüm) kurallar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Delegemiz bu metaforu, bir dostunun kişisel gelişimine yardımcı olmaya, onun hedeflerine ulaşma sürecini hızlandırmaya çalışırken kullanmıştır. Metafor yazımı, yaratıcılığın sınırlarını zorlayan, içten gelen; hem oluşumu hem de kullanımı haz veren bir süreçtir.

YARATICILIĞA AÇILAN KAPI

Kısa zaman önce, Mars dondurma şirketinin yöneticilerinden biriyle tanıştım. Yönetim grubunun değerleri ve çalışma biçimi beni oldukça etkiledi. Birlikte Mars dondurmalarının piyasadaki yerinden, yalnız kendilerinin değil, başka dondurmaların da kalitesini yükselttiğinden söz ettik.

Konuştuğum yönetici, Mars'ın ihracat birimi başkanıydı. Afrika, Hindistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'ne dondurma satışlarını denetliyordu. Ondan, dondurmanın kalitesini koruyan en önemli unsurun depolama ısısı olduğunu öğrendim. Isı yükseldikçe, dondurmanın kalitesi düşmeye başlıyordu. İngiltere'nin gıda maddelerinin korunmasıyla ilgili katı kuralları birçok ülkede yoktu. İngiltere'de dondurmanın -18 derecenin altında depolanması gerekliyken, Mars buzdolapları, -25 dereceye ayarlanmış, kalitenin en iyi bu ısıda korunacağı düşünülmüştü.

Metaforlarla düşünmek

Bu arada müşterilerimizden birinin bir dizi seminer için yer ayırttığı otel ile sorunlar yaşıyorduk. Problem çözmeye çalışırken, Mars düşünce biçimini kullanmayı denedim. Mars, benim için bir metafor olmuştu. Buzdolabı, dondurma ortamı, otel de seminer ortamıydı. Seminerin etkinliğini sağlamak için, ortamın da düzenlenmesi gerekiyordu. Ortamı biz seçmemiştik. Sorunu hem müşterimizin, hem de bizim yararımıza çözmek, otel personeline gereksinimlerimiz doğrultusunda ücretsiz bir eğitim programı sunarak mümkün oldu. Böylece, kendi kalitemizi koruma yolunda bir adım daha attık.

Anlatmaya çalıştığım, metaforlarla yeni ve farklı düşünme biçimleri oluşacağı, müşteri ilişkilerine, personel etkileşimlerine, iş ve özel yaşamınıza yeni boyutlar katılacağıdır.

ÖZET

Metaforların farklı biçimlerde kullanılması çok eskilere dayanır. Metaforlar, peri masalları, halk hikayeleri, atasözleri ve

alegorilerle nesilden nesile geçmiştir. Metaforlar, gelişim sürecimizde o kadar köklü bir yer edinmiştir ki, çoğumuz onların karşısında geçmişten hoş bir sayfa açılmışçasına huzur duyarız. Metaforlar, bilincin direncini kırıp, bilinçaltının derinliklerine seslenirler. Bilinçaltı, metaforu kişiye özgün, onun deneyimlerine ve gereksinimlerine uygun bir biçimde yorumlar ve tekrar bilinç düzeyine gönderir.

Metaforlar güçlüdür ve kolayca anımsanır. Birçok lider ve iletişim ustası, düşüncelerini aktarmak için metaforlardan yararlanır. Metafor kullanan bir öykü ustası, bir iletişim ustasına dönüşür.

Metaforlar, günlük yaşamımızda da kullanılır. Bir şirket içinde egemen olan dil ve metafor, şirketin çalışanları, yöneticileri, onların kültürleri ve yaşam biçimleriyle ilgili ipuçları verir. Metafor oluşturmayı ve onları öykülemeyi öğrenerek, dinleyicilerinizin veya okuyucularınızın zihinlerini yeni seçeneklere açarsınız.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Resimlerle bir metafor oluşturmanız istendiğinde ne çizerdiniz? Bu soruyu okurken aklınızda bir tablo oluşmuş olabilir. Oluşan bu tablo

- Sizce neyi temsil ediyor?
- Metaforun özellikleri nelerdir?
- Güçlü yönleri nelerdir?
- Zayıf yönleri nelerdir?

- Görüntünün nitelikleri birbirine nasıl bağlanmıştır?
- Anlamı nedir?
- Eksikler var mı, varsa neyi simgeliyor?

Çiziminizi bir başkasına gösterip, size sorular sormasını isteyin. Sorulara yanıt ararken metaforunuzun daha da derinlerine inebilirsiniz.

2. Aşağıda sayılanları tanımlamak için hangi metaforları kullanırsınız?

   - mesleğiniz
   - sosyal yaşamınız
   - geleceğiniz
   - ilişkileriniz
   - geçmişiniz

   Seçtiğiniz metaforun özellikleri yaşamınıza nasıl yansıyor? Örneğin "Yaşam bir rüya gibi" dediğinizde yaşamın 'gerçek olmadığından' mı söz ediyorsunuz? Rüyaların pek çok yorumu olabilir, ve neden düş gördüğümüz pek açık değildir. Bazen güzel rüyalar, bazen kâbuslar görürüz. Siz de metaforunuzu benzeri biçimde irdeleyin.

3. Etkili olmak istediğiniz bir durumu düşünün. Yapmanız gereken bir konuşma, ya da iş görüşmesi olabilir. Bu durumla karşılaştığınızda kullanmak üzere bir metafor oluşturun.

4. Yöneticisi ya da çalışanı olduğunuz şirketi düşünün. Çalışanların konuşmalarında ve davranışlarında herhangi bir metafor saklı mı? Kendinizi, bir gün içinde iletişim kurduğunuz kişilerin ve şirketlerin metaforlarını belirlemekle görevlendirin.

Yıllar önce, dünyanın saklı köşelerinden birinde bir köy vardı. Köy, çevresi yemyeşil tepelerle bezenmiş bir vadinin derinliklerindeydi. Verimli topraklarından herkese yetecek kadar ürün alınıyordu. Köy çok da sulaktı. Hayvanlar serbestçe otluyor, çocuklar ılık güneşin altında oynuyorlardı.

Bir gün, güneş doğduktan az sonra, tepede garip bir yaratık belirdi. Köylüler daha önce hiç görmedikleri ve pek bir şeye benzetemedikleri bu canavarı ok ateşine tuttularsa da, etkili olamadılar. Yaratık hava kararıncaya kadar olduğu yerde kaldı, sonra karanlığın içinde kayboldu.

Aynı şey her gün yinelendi. Yaratık güneşin doğuşuyla birlikte tepedeki yerine yerleşip, güneş batıncaya kadar orada durmaya devam etti.

Zamanla köylüler yaratığa alıştılar, çocuklarıyla tarlaya giderken ona yiyecek taşımaya başladılar. Günlerini güle oynaya geçiren çocuklar giderek ona daha çok yaklaşıyor, arada sataşıyorlardı. Yaşlı köylüler onlara engel olmaya çalıştılarsa da, pek söz geçiremediler.

Bir gün küçük bir kız yaratığa büyük bir taş attı. Acı bir çığlık atan yaratık, hızla tepelere doğru kaçtı ve gözden kayboldu. Herkes suskun ve üzgün olayı izledi. Küçük kızın da gözleri dolmuş, yaptığına pişman olmuştu.

Birkaç yıl sonra, biraz yaşlanmış, biraz hantallaşmış yaratık sekerek köye geldi. Köylüler onu gördüklerine sevindiler. Küçük kız koşarak boynuna sarıldı ve yanağına bir öpücük kondurdu. Artık ne yapması gerektiğini çok iyi biliyordu.

PROGRAMLAMAK

Bir yeteneği ya da üstün beceriyi, yeniden üretmek amacıyla kaodlamaya **modelleme** denir. Kendinizi başkasının yerine koyduğunuzda, onun davranış biçimlerini benimsediğinizde, onun elde ettiği sonuçlara ulaştığınızda modelleme yapmaktasınızdır. Modelleme, aynı düşünce basamaklarını kullanarak, dil ve davranışları kopyalamaktır. Bunu yapabilmek için, geçici bir süre için bile olsa örnek aldığınız kişinin kimliğine bürünüp, inançlarını benimsemeniz gerekir. Bilgisayarla ilgili bir metaforla anlatıldığında, modelleştirmek, yeteneği görüntüleyecek bir program oluşturmak ve dilendiğinde programı çalıştırmak demektir.

Mükemmelliği benimsemek

Yeteneği modellemenin amacı üstünlük yaratmaktır. Modelleme yoluyla çok başarılı bir satış elemanının, yöneticinin ya da sunucunun beceri düzeyine ulaşılabilir. Bu üstün beceri sahibi kişiler, kendileri de farkında olmadan, zihin ve bedenleriyle ilgili programları gerektiği zaman çalıştırırlar. Bu programlara hiçbir kılavuzda, yönetim modelinde ya da broşürde rastlanmaz. Programlar içinde bulunulan duruma özgü, belli bir

müşteriye, ortama, endüstri dalına yöneliktir. Ustalık da duruma özgüdür. Modellemeyi düşündüğünüz programların bir bölümünün pek bir anlam taşımadığını ama diğer bölümlerinin ilgili alanda ustalığa erişmek için gerekli olduğunu düşünebilirsiniz.

Öğrenmeyi öğrenmek

NLP, dinamik bir süreçtir. Mükemmelliği ne kadar modeller ve kopyalarsanız, bilgi birikiminiz o kadar artar. NLP'nin işleyişi, birçok geleneksel eğitim programından daha yüksek düzeydedir. Size öğrenmeyi öğrenme becerisini kazandırırken, bilgi dolu bir dünyanın kapılarını açar.

1.6
Modellemek

Birisi başarabilirse, herkes başarır. Modellemenin özündeki düşünce budur. Modelleme, 'neden' sorusundan çok, 'nasıl' sorusuna yanıt arar. NLP yandaşlarının yeni tanıştıkları birine, "Nasılsınız?" yerine "Bunu nasıl yapıyorsunuz?" sorusuyla yaklaştıkları söylenir.

Nelli'nin yanında oturmak

Modellemek faklı biçimlerde gerçekleşir. Çok temel birçok beceri başkaları gözlemlenerek öğrenilir. Bebekler ve küçük çocuklar modelleme konusunda uzmandırlar. Daha geleneksel yöntemlerle öğrenmeye başladıklarında ise modelleme becerilerini giderek kaybederler. Birçok çalışan, yeni başladığı işini "Nelli'nin yanında oturmak" yöntemiyle, öğrenmiştir. Bu yöntem, Nelli'nin konusunda uzman olduğu, ondan öğrenmesi beklenen elemanın da işleyen ve işlemeyen becerileri ayrıştırabileceği varsayımına dayanır ve ne yazık ki, "Nellie'nin yanında oturmak" yönteminin uygulanması genellikle yararsız davranışların örnek alınmasıyla sonuçlanır.

Ustalık ve uzmanlık düzeyine birçok alanda erişilebilir ve modellemek yoluyla aşağıdaki gibi birçok beceri kopyalanabilir.

- bağlılık ve saygı uyandırmak,
- kendini ve başkalarını yönlendirmek,
- satış yapmak ve etkilemek,
- dinlemek,
- bir dili yanlışsız konuşmak,

modellemek ile mümkün olurken,

- moral çöküntüsü yaşamak,
- somurtmak,
- aşırı hiddetlenmek,
- duygulardan arınmak,
- her şeyi ağırdan almak,
- endişe etmek,

gibi özellikler kazanmamız da olasıdır.

Yukarıda sözü edilen konularda ustalığa bilinçli bir süreç sonucu erişilebilir. Süreci sürdürmek, ya da daha uygun başka arayışlara geçmek konusunda bilinçli kararlar verilebilir.

Beceri transferi

Modelleme sürecini kendi içinizde de uygulayabilir, işinizde ya da özel yaşamınızda ustalıkla sergilediğiniz bir beceriyi, yaşamınızın başka alanlarına modelleyebilirsiniz. İş arkadaşlarınızla iletişim kurmakta çok başarılı olduğunuzu ama müşterilerinizle yakınlaşmakta zorlandığınızı varsayalım. Her iki ortamdaki davranışlarınızı gözden geçirerek, etkili olanları seçip, gerektiğinde yineleyerek aynı başarı düzeyine ulaşırsınız.

Mentörlük

Günümüzde birçok şirket, personelini, daha deneyimli elemanlarla eşleştirerek profesyonel gelişimi hızlandırmayı amaçlar.

"Nelli'nin yanında oturmak" yöntemini andıran ve mentörlük diye adlandırılan bu sistemin işlerliği, deneyimli personelin bilgi ve becerilerini aktarabilmesine bağlıdır. Deneyimli elemanlar, çoğu zaman ya kendi güçlü yönlerini tanımazlar, ya da onları değerlendirmeyi bilmezler. NLP'nin modelleme becerileriyle donanmış bir kişi, öğrenmesi gereken becerileri ortaya çıkarabilir. Bu arada bilinçlenerek kendi becerilerinin alt yapısını tanıyan model de bu süreçten yararlanır, iradi davranışların yinelenmesi mümkün olur.

STRATEJİLER

NLP, mükemmelliği kodlamaya olanak sağlayan bir yöntemdir. Aldığımız sonuçları, çeşitli programlar çalıştırarak elde ederiz. Bilgisayar programları bir dizi şifre, kişisel programlar da bir dizi bilişsel ve davranış kodudur. Yürümek, konuşmak, araba kullanmak gibi davranışların nasıl gerçekleştiği bilinçli olarak düşünülmez. Bilinçaltınızda sizin için saklanan bu programlar gerektiğinde kullanılmak için çalıştırılır. Bu programlardan 'stratejiler' olarak söz edilir.

Bilinçaltı stratejileri

Bazı davranışları kodlamak ve yinelemek istediğinizde bilinçaltının yanı sıra, bilinç düzeyinin de stratejileri kullanılır. Bir deneyimin yapısıyla ilgili stratejileri tanıyorsanız, o deneyimi istediğiniz zaman yineleyebilirsiniz.

Çok özel bir yemek hazırlanırken, bir dizi düşünce ve davranış izlenir. Usta bir aşçıbaşı, önce hazırlayacağı yemeğin görüntüsünü ve aromasını düşler, zamanlama ve malzemelerin nitelikleri ile ilgili düşüncelerini belirler. Mükemmel bir sonuca ulaşmak için kendine özgü bir yöntemi vardır.

Karar verme stratejileri

Sizin de akşam yemeği için ne hazırlayacağınız, tatilde nereye gideceğiniz, gününüzü nasıl planlayacağınız konusunda stratejileriniz vardır. Ben de bu kitabı yazmaya karar verirken aşağıdaki basamakları izledim:

1. Yakın arkadaşlarımın kitap yazdığını gördüm.
2. Kendimi kitap yazarken düşledim.
3. Kendime defalarca hangi konuda ve nasıl yazmam gerektiğini sordum.
4. Başkalarının nasıl yazdığını gözledim, okudum, dinledim.
5. Ne yapmaya karar verdiğimi herkese anlatmaya başladım.

Bir stratejiyi anlamak, onun ne zaman ve nasıl kullanılacağı ile ilgili seçenekleri artırır. Biri benim kitap yazma konusundaki kararımı etkilemek isterse, kendi düşüncelerini bana aşılamaya çalışmak yerine, benim stratejimi anlamalıdır.

Uyumlu stratejiler

İş ortağınızın bir anlaşma yaparken kullandığı strateji:

1. Elde etmek istediği sonucu görsel olarak tasarlamayı,
2. Kendine sonucun işlerliğinin olup olmadığını bir kez daha sormayı (işitsel),
3. İstediğinin gerçekten bu olduğundan emin olmayı (duygusal)

içeriyorsa, kendinizi onun stratejisine uydurarak karar verme sürecine yardımcı olursunuz. İstenilen sonucun yeni bir projeye atanmak olduğunu varsayalım. Aşağıdaki ifadelerle, arkadaşınızın stratejisine uyum sağlayabilirsiniz:

1. "Patronuna yaklaşıp, ona gelecekle ilgili beklentilerini açıkladığını düşün" (görsel).

2. "Kendine bunun makul bir istek olup olmadığını sor" (işitsel).
3. "İçgüdülerin sana doğru bir yaklaşım izleyip izlemediğini söyleyecek" (duygusal).

İradi bir davranışın stratejilerini onu sergileyen kişiye sorduğunuz zaman, doğru yanıt almayacağınızı unutmamanız gerekir. Size ya "Bilmiyorum," diye cevap verecek ya da yaptığını zannettiği şeyi söyleyecektir. Bu söylenenin gerçekten yapılanla aynı şey olduğuna da pek rastlanmaz. Modelleştirilecek davranışı, stratejilerini belirlemek amacıyla gözlemlemeli, ya da onun yeniden sergilenmesi istenmelidir. Bir beceriyi modelleştirme konusuna 3.5. Bölümde yeniden değinilecektir.

İŞ DÜNYASINDA MODELLEMEK

İş dünyasında, modelleştirme yöntemiyle, özellikle personel gelişimi konusunda büyük aşamalar kaydedilmiştir.

Geleneksel eğitim programlarında, personele yararlı olacağı düşünülen beceriler öğretilir, onları iş ortamlarına uygulamak ise elemanların kendi becerilerine bırakılır. Oysa her alanda, her şirkette, her birimde farklı stratejiler işler. Modelleme yoluyla, duruma özgü başarı stratejileri kodlanır, kendi özgün ortamınızda mükemmellik kopyalanır.

Performansta süreklilik

Çalıştığı organizasyonda üstün başarı sergileyerek kendini aşmış, zirveye ulaşmış bir model seçerek yalnız onun davranışlarını modellemekle kalmayıp, onun kendi etkinlik düzeyinde sürekli olmasını sağlarsınız.

Modelleme süreci, modelinizi iş başında gözlemlemeye, dinlemeye, onun neyi, nasıl yaptığını irdelemeye dayanır. Bunu yaparken, sizin sergileyeceğiniz esneklik, duyarlılık ve uyum

sağlama becerisi gerekir. Modelinizi sorgularken, onu dikkatle gözlemeli ve dinlemelisiniz. Göz hareketleri ve vücut dili size sözlü iletişimden daha fazla ipucu verir.

Stratejiyi ayrıştırmak

Modellemenin coşkusu, size uyan, başarınızı artıracak stratejilerle, pek de fark yaratmayacak olanları ayrıştırırken yaşanır. Deneme sürecinizi başlatıp, seçilen bir öğenin bütüne olan katkısını gördükçe, kendiniz için en etkili modeli oluşturabilir ve öğrendiklerinizi ileride başkalarına öğretebilirsiniz.

Yukarıda anlatılan bu süreç, bir kişiyi, takımı ya da organizasyonu modellemede kullanılır. Lüks bir araba satmak için gereken beceriler, bir bilgisayar programı satmak için gerekenlerden; fabrika üretim birimini yönlendirmek, bir reklam bürosunu yönlendirmekten farklıdır.

Modellemek, modelin doğal yeteneğini, kopyalanan becerinin özgünlüğünü göz önüne serer.

MÜKEMMELLİĞİN ŞİFRESİ

Modelleme çalışmaları sonucunda, mükemmelliğe ulaşan bazı yollar belirlenmiştir. Bu yorumu yaparken dikkatli olmaya çalışıyor, bu yolların değişime ve gelişime açık olduğunu vurgulamak istiyorum.

MÜKEMMELLİĞİN TEMEL ÖĞELERİ

Mükemmellik kavramı ile, belirledikleri hedeflere sürekli erişebilen kişi ve organizasyonlardan söz ediyorum. Onların bazı ortak özelliklerine aşağıda değineceğim:

Sistemler

- Parçası oldukları **sisteme** uyum sağlamaya çalışırlar. Amaçları bütünün değerini artırmaktır. Çevreci bir yaklaşım izlerler. "The Body Shop" mağazalar zincirinin kurucusu Anita Roddick, ürünlerinin satıldığı ülkelere olumlu katkılarda bulunmayı hedeflerken, başarılı seyahat acentaları da, geziler düzenledikleri ülkelerin kültürüne saygı duymaya özen gösterir. İspanya'nın tatil beldelerinden Costa Brava'ya duyulan ilgi aşırı yapılanma nedeniyle azaldığında, çevreyi korumaya öncelik veren bir yönetim, yok olmaya yüz tutmuş değerleri canlandırmış, turizmi eski boyutlarına ulaştırmıştır.

Misyon

- Ortak bir **misyonları** ya da kimlik anlayışları vardır. Varoluşları ortak bir amaca dayanır. Bu misyon, tüm elemanların ya da takımın gerçek duygu ve isteklerini yansıtır. Misyonun, hoş bir ifadeyle çerçevelenip duvara asıldığı ama elemanların bu misyondan haberdar bile olmadığı durumlara sık rastlanır.

Günümüzde, yalnızca kazanç artırmayı hedefleyen şirketler birçok engelle karşılaşır, bazıları yok olmaya yüz tutar. Aynı düşünce, kişiler ve takımlar için de geçerlidir. Kendinize, ait olduğunuz gruba ya da sisteme ne gibi bir katkınız olduğunu sorun. İş dünyasında, personeline olan katkısı engellemek ve geciktirmek ile sınırlı olan yöneticilere giderek daha az hoşgörü gösterilmektedir.

İnançlar

- İnançları ve yaşamları mükemmellik çevresinde odaklanmıştır. **İnançları** şöyle sıralanabilir:

– herkes tek ve kendine özgüdür;

- herkes kendine en uygun seçimi yapar;
- başarısızlık yoktur, yalnızca durum vardır;
- her davranışın altında olumlu bir amaç vardır;
- iletişimin amacı oluşturacağı etkidir;
- her sorunun bir çözümü vardır;
- düşünce ve davranışta en fazla esneklik gösteren, başarma olasılığı en yüksek olandır;
- zihin ve beden aynı sistemin parçalarıdır;
- bilgi, düşünce, bellek ve hayal gücü, bilgi süzme ve depolama sistemlerinin etkileşimi sonucu oluşur.

Bu inançlara 2.1. Bölümde daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

Beceriler

- Mükemmele ulaşan kişi ve organizasyonların **becerileri** aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kendilerine ve çevrelerine duyarlıdırlar. Kendilerinin ve başkalarının iç durumlarındaki dalgalanmaları kolayca sezinleyip, uyum sağlarlar.

- Davranış biçimlerini, neyi nasıl yaptıklarını etkinlik düzeylerini artırmak için değiştirebilirler. Örneğin bazı satış sektörlerinde çalışan insanlara, yıllardır başarılı satış için 10 basamaktan oluşan bir teknik öğretiliyor fakat büyük ihtimalle bu çalışanların bazıları tek bir basamak bile kullanmayanlardan çok daha başarısız. Size esneklik ve duyarlılıkla yaklaşan, gereksinimlerinizi öğrenip karşılık vermeye çalışan biriyle olan etkileşiminizi, sizi belirli kalıplara göre yönlendirmeye çalışan bir başkasıyla olan etkileşimlerinizle karşılaştırın.

– Sonuçlar üzerinde odaklanır, kendi bulgularını sizinkilerle birleştirerek üretkenliği artırırlar. Bu süreçten, Genie Laborde'un "Influencing With Integrity- Dürüstçe Etkilemek" adlı kitabında 'tam uyum' olarak söz edilmiştir.

Davranışlar

- Misyonları, inançları ve becerileri yaşadıkları her güne, yaşamlarının her sayfasına yansır. Davranışları uyumlu, tutarlı ve karmaşık mesajlardan arıdır. Her konuda prensipleri doğrultusunda davranırlar.

Çevre

- Kimliklerinin ve düşüncelerinin çevrelerine yansıdığının bilincindedirler. İletişimlerini kendileriyle aynı değerleri paylaşan, ortak beklentileri olan ve aynı öğrenme sürecine katılan kişilerle kurmayı yeğlerler.

NLP'nin uygulama alanı giderek büyümektedir. NLP, ilk zamanlarda konusunda ustalaşmış liderlerin nasıl bağlılık yarattığını ve coşku uyandırdığını anlamak için kullanılmıştı. Biz NLP'den o kişilerin nasıl düşündüklerini, dili kullanma biçimlerini, bedensel dillerindeki dalgalanmalarla kitleleri nasıl etkilediklerini belirlemek için yararlandık. Üstün beceri sahibi arabulucuların, en duyarlı konuları tartışarak olumlu sonuçlar elde eden iletişim ustalarının ortak yönlerini bulmak için de NLP'yi kullandık.

Son yıllarda, spor dünyasındaki gelişmelerin iş dünyasını etkilediği gözlemlenmiştir. Zirvedeki atletlerin kendilerini yönlendirmede gösterdikleri ustalık irdelenerek, aynı motivasyon iş dünyasında da oluşturulmuştur.

Daha pek çok örnek sunulabilir. Müşterilerin sözle ifade etmedikleri gereksinimlerini algılayan satış elemanları, bilgileri en ilgi çekici, en yönlendirici biçimde sunabilen eğitmenler, ustaca seçilmiş sorularla değişime giden kapıları aralayan danışmanlar, başarılarının büyük bir kısmını NLP'ye borçludurlar.

ÖZET

NLP bir modelleme sürecidir. Ayrıntılarıyla sunacağımız özgün tekniklerle mükemmelliği yeniden oluşturmanın sanatıdır. NLP öğretisi, büyümeye ve değişime açıktır. NLP'ye bağlandığınızda, sürekli gelişen bir öğrenme sürecini de başlatmış olursunuz. Zaten yaşamınızı daha iyiye götürmek de budur.

Modelleme sonucu, bilinçli bir yeterlilik, sahip olduğunuz ve olmak istediğiniz becerilerde ustalık duyumsarsınız; bu da kendini bilinçsiz yeterliliğe bırakır ki ustalıkla bilinçsiz yeterlilik sayesinde gerçekleşmektedir. Bilinçaltınız tüm kaynaklarıyla işlemeye, kimliğinizin yeni bir parçası oluşmaya başlar. En basit biçimde ifade edildiğinde, yaşadığınız her şeyin sentezi yapılır; en karmaşık açıklama ile birey, takım ya da şirket olarak tüm edimlerde mükemmellik yaşanır.

Bazı kişiler, NLP yandaşlarının sergilediği coşkudan çekinir ve uzaklaşır. Gerçekten de NLP'nin uyandırdığı duygular onun gücüyle eş değerdir. NLP işleyen ve değişim yaratan bir öğretidir.

UYGULAMA ÖNERİLERİ
1. Hangi özgün yöntemlerle • ailenizin

- işinizin
- dostluklarınızın
- toplumunuzun
- yaşamınızın

değerini artırıyorsunuz?

2. Haftanın geri kalan bölümü için planladığınız işleri düşünün. Kendinizi rahat ya da hazır hissetmediğiniz projeler var mı? Kendinizi, o projelerde sizden daha başarılı olacağını düşündüğünüz bir iş arkadaşınızın yerine koyun. Arkadaşınızın nasıl davranacağını adım adım belirleyin.

3. Bugünkü konumunuza gelmenizde etkili olan biri var mı? Kişisel gelişiminize birlikte ne gibi katkılarda bulundunuz?

4. Becerileriniz ve davranış biçiminizle en çok kime benzemek istersiniz? Hayranlık duyduğunuz, benzemeye çalıştığınız bir arkadaşınız ya da iş arkadaşınız var mı? Onlara benzemek için neler yapabilirsiniz?

Bir gün, adamın biri Arizona'da, çölün çok yakınındaki bahçesinde çalışıyordu. Güneş batmak üzereyken, uzaktan gelen motosiklet sesleri duydu. Az sonra "Cehennem Melekleri" çetesi hızla bahçesine girdi, ona saldırıp, motosikletlerden birinin arkasına bağlayarak çölün derinliklerinde gözden kayboldu. Gece karanlığında, onu çölde ölüme terk edip yanından ayrıldılar. Geceyi ölümle pençeleşerek geçiren adam, sabah olunca gözlerini açtı.

Çöl güneşinin 'ölüm' demek olduğunu biliyordu. Aç, susuz ve korumasız yaşama şansı olmayacağından emindi. Az ileride küçük bir çalılık gözüne ilişti.

Sürünerek çalılığa yaklaştı, küçücük gölgesine sığındı. Çaresizdi ve kimse orada olduğunu bilmiyordu.

O anda yanındaki çalıya bir şahin kondu ve adama: "Sana yardım edebilir miyim?" diye sordu. Gözlerine inanamayan adam, "Susuzluktan ölüyorum, boğazım kupkuru. Su içmeliyim" yanıtını verdi. "Arkandaki yılana bak," dedi şahin. "Onu izle, sana kayaların arasındaki su kaynağını gösterir." Adam şahinin sözünü dinleyip, suyu buldu, sürünerek çalının gölgesine döndü.

Ertesi gün şahin yine belirdi: "Nasılsın?" "Su içtim, ama açlıktan ölüyorum." yanıtını verdi adam. "Bekle, az sonra bir antilop geçecek. Onu izlersen seni kaktüslere götürür. Orada açlığını giderebilirsin."

Gerçekten de yanından koşarak bir antilop geçti. Onu izleyen adam kaktüsleri buldu ve karnını doyurdu, sonra çalılığa döndü. Şahin yine belirdi. "Sana başka nasıl yardım edebilirim?" diye sorunca, adam "Hayatta kalmak için tuza gereksinimim var. Nereden tuz bulabilirim?" dedi bu sefer. "Korkma," dedi şahin. "Tilkiye de tuz gerekli. Onu izlersen tuz kayalarını bulup yalayabilirsin." Adam şahinin sözünü dinledi. Döndüğünde, gölgesine sığındığı çalılığın yanıp kül olduğunu gördü. "Korumasız güneşte kavrulacağım." diye düşündü.

Birden, günlerdir hayvanları izleyerek çölde yaşayabildiğini fark etti. Yiyecek, su, tuz bulmayı öğrenmiş, hayatta kalmayı başarmıştı. Güneş batarken, rengârenk ufka baktı. Maviler, morlar, sarılar, turuncular ve uzaktan gelen kuş sesleri içini huzur ve mutlulukla doldurdu. Şahin "Sana evinin yolunu göstermemi ister misin?" diye sorduğunda, "Hayır, sanırım burada biraz daha kalmak istiyorum." yanıtını verdi.

2. BÖLÜM

NLP İLE YÖNETMEK

Kitabın bundan önceki bölümlerinde NLP'nin temel prensiplerini tanıdık. Artık arzuladığınız sonuçlara ulaşmak için onları çok farklı biçimlerde kullanmaya, NLP'nin coşkusunu yaşamaya başlayabilirsiniz. Bunu yaparken unutmamanız gereken en önemli nokta, NLP'nin sizinle başladığıdır.

Etkilemek için örnek olmak

Bir kadın çocuğuyla beraber Gandhi'nin karşısına çıktı. Gandhi, ne istediklerini sorduğunda, "Onun şeker yemeyi bırakmasını istiyorum." diye cevap verdi. Gandhi, iki hafta sonra tekrar gelmelerini söyledi ve yanından ayrıldılar.

İki hafta sonra kadın çocuğuyla tekrar geldi. Gandhi, çocuğa dönerek "Şeker yemeyi bırak." deyince, kadın şaşkınlık içinde "Bunu söylemek için neden iki hafta beklediniz?" diye sordu ve Gandhi'den "İki hafta önce ben de şeker yiyordum." yanıtını aldı.

Kendinizi NLP ile yönlendirmeyi öğrenirken, çevreniz için de bir model oluşturursunuz. Örneğin, yaşam biçiminizi olumlu yönde etkileyecek hedefler belirlerken, çevrenizdekilere de kendi yaşamlarını etkileyecek hedefleri oluşturmada yardımcı olabilirsiniz.

"Örnek olmak, başkalarını etkilemedeki en önemli etken değil, tek etkendir."
Albert Schweitzer

Kendinizi yönlendirmek için NLP öğretisinden yararlanırken, çevrenizdekileri sözlerinizden çok, davranışlarınızla etkilersiniz. Bu etkiler, bilinç düzeyini aşıp, karşınızdakinin bilinçaltına ulaşır.

İşe yarar bulgular

Kitabın bu bölümünde sunulan tekniklerden yararlanabilmek için, daha önceki bölümlerde değinilmiş olan temel NLP tekniklerini tanımış olmanız gerekir. Bu teknikler, mükemmellik irdelenirken ve yinelenirken ortaya çıkan tüm yöntemlerin

bir sentezidir. Onlar, eğitmenlerin ya da danışmanların sunduğu, hızlı çözümler garantileyen yöntemler değil; mükemmelliğe ulaşmış, konusunda ustalaşmış kişilerin edimlerinden kaynaklanan, denenmiş, işlerliği onaylanmış bulgulardır.

Mükemmellik modellenirken, bazı ortak noktalar oluşur; fark yaratan ayrılıklar belirir. NLP tekniklerini kullanmayı öğrenirken, kendiniz için, çevrenizdekilerin gereksinim ve isteklerini de içeren hedefler belirleme konusunda deneyim kazanırsınız. Birbirini izleyen uygulamalar sonucu, iç tutarlılık (iç uyum) duyumsar, kendinize karşı açık ve dürüst olarak tüm potansiyelinizi gerçekleştirmeye yönelirsiniz. NLP, sizinle birlikte potansiyelinizin de gelişmesini sağlar, size güç veren enerji kaynaklarını içinde barındırır.

Kitabın bu bölümünde incelenen konulara kısaca değinelim:

Mükemmelliğin inançları: 2.1. Bölüm, kişisel tutarlılık (iç uyum) duyumsayan kişilerin paylaştığı değerler bütünü olarak açıklanabilir. Birçok yönetim birimi, şirketlerini aynı doğrultuda yönlendirebilmek için bir misyon (temel amaç) ve gelecekle ilgili beklentiler belirler, inançlar ve değerler üzerinde durur. Bu konularda, şirket yönetimi ve çalışanlar arasında fikir birliğine varılmadığında alınacak sonuçlar, cansız, yalın ve etkisiz olur. Bu bölümde, inançlara adım atmak ve uygulamaya yansıdığında işlerliğini ve etki alanını artırmak üzerinde durulacaktır.

2.2. Bölüm, **sonuçlara odaklanarak düşünme** konusunu irdeler. Hedeflerine ulaşmayı sürekli başarabilen kişiler modellendiğinde gözlemlenen, onların iyi belirlenmiş sonuçlar üzerinde odaklandığıdır.

Bu yaklaşımı, iş dünyasında kullanılan daha geleneksel hedef belirleme yaklaşımlarıyla karşılaştırmak ilginç olabilir. Birçok yöntem, katılımcı seminer ya da eğitim programı sonunda ofisine dönüldüğünde yok olur, kısa süre sonra unutulur. NLP ise, uygulayıcısına ayrıcalık yaratan farkı bulma yolunda ipuçları sunar. Elde etmek istediğiniz sonuçlara odaklanarak düşündüğünüzde, geleneksel yöntemlerden bazılarının da işlerliğini gözleyebilir, hedeflerinize biraz daha yaklaşabilirsiniz.

Mükemmele ulaşarak örnek olmuş kişilerin ortak özellikleri, etkileme becerileri ile hızlı ve güçlü bir değişim süreci oluşturabilmeleridir. Sonuçlara ulaşmada etkili olan başka bir özellikleri de, çevrelerine çok çabuk **uyum** sağlayıp, iletişim için uygun bir zemin oluşturmalarıdır. Bu becerinin, günümüz iş dünyasının en önemli becerisi olduğunu söyleyecek kadar ileri gidebilirim. Uyum ortamında işbirliği, bağlılık ve saygı oluşur, uyumun eksik olduğu ortamlarda da çok az yönetim modeli işlerliğini sürdürür. 2.3. Bölüm, sizi etkileşime girdiğiniz kişilere uyum sağlama ve uyumu sürdürme konusunda aydınlatır. NLP'nin diğer unsurları da denenirken uyum ortamı kurulması zorunludur.

NLP'nin tüm unsurları birbirini destekler ve tamamlar. Her biri mükemmelliğe bir adım daha yaklaşılmasını sağlar. NLP'nin yeni bulgularından biri, 2.4. Bölümde ayrıntılarıyla değineceğimiz **algısal durumlar**dır. Bu yaklaşımla sonuçlara odaklanarak düşünmek kolaylaşır, durumlara ve sonuçlara daha dengeli bir yaklaşım sağlanır. Sorunlara kolayca çözüm bulabilen, buldukları çözümlerle diğer katılımcıların da gereksinimlerini karşılayabilen kişiler, çevrelerini farklı algısal durumlarla değerlendirebilme becerisine sahiptirler.

Bazı NLP teknikleri, düşünceleri ve olayları ayrıntılarıyla değerlendirmeyi gerektirdiğinden farklı algısal durumlar kullanmak bu işlemi kolaylaştırır.

Birçok NLP yöntemi, düşünme sürecinizi yönlendirerek tüm becerilerinizi ve kaynaklarınızı kullanmanızı sağlar. 2.5. Bölümde üzerinde durulan **demirleme,** öz kaynaklarınıza ulaşabilmenizi ve kaynaklar arasında uyumlu bağlar kurmanızı sağlayacak bir yaklaşımdır. Demir atma sonucu, gerektiğinde tetiği çekerek en etkin kaynağı hareketlendirmeniz mümkün olur. NLP, sizin başarılı olmak için gereken tüm kaynaklara sahip olduğunuz varsayımına dayanır. Demirleme, potansiyelinizi gerçekleştirmek için kaynaklarınıza ulaşma yöntemidir.

2.6. Bölümde, **değişimin mantıksal düzeyleri** konusu irdelenir. Burada, bir kişinin, takımın ya da organizasyonun yaşamakta olduğu değişim sürecine hangi düzeyde destek verilmesi gerektiği üzerinde durulur. Anlamlı ve kalıcı değişim, ancak çevre, davranışlar, beceriler, inanç ve değerler, kimliklerin ve misyonların her düzeyinde irdelendikten sonra oluşur. Değişim, ancak bu değerlendirmeler sonucu, tüm birimlerin şartsız desteğiyle, ortak bir hedefe doğru gerçekleşmeye başlar. Başarının ve istenilen sonuca ulaşmanın tek yolu budur.

2.1

Kendi Yaşam Öykünüzü Yazın – Mükemmelliğin İnançları

İnanç sistemine girmek

İnançlarınız davranışlarınızı etkiler ve biçimlendirir. Üstün başarı gösterilen bir performansı yineleyebilmek için, onu sergileyen kişinin inanç sistemine girmelisiniz. Bir başkasının inanç sistemine girmek, model olarak belirlediğiniz kişinin inançlarını, onun ulaştığı sonuçları elde edinceye dek benimsemek, onları sizinmiş gibi değerlendirmektir. İstendik davranışı sergilemek için, örnek alınan kişinin kimliğini, inançlarını, değerlerini, beceri ve davranışlarını kopyalamak, o davranışın gerçekleştiği ortamı yeniden oluşturmak gerekir.

Yaptıkları pek çok şeyde mükemmele ulaşan ve sürekli olumlu sonuçlar elde eden kişiler modelleştirilerek aşağıdaki inanç sistemi oluşmuştur:

- Herkes tek ve kendine özgüdür.
- Herkes kendine en uygun seçimi yapar.
- Başarısızlık yoktur, yalnız durumlar vardır.
- Her davranışın olumlu bir amacı vardır.

- İletişimin amacı oluşturacağı etkidir.
- Her sorunun bir çözümü vardır.
- Başarma olasılığı en fazla olan birey, düşünce ve davranışlarında en fazla esneklik gösterendir.
- Zihin ve vücut aynı sistemin parçalarıdır.
- Bilgi, düşünce, bellek ve hayal gücü, bilgi süzme ve depolama yöntemlerinin etkileşimi sonucu oluşur.

Mükemmelliği yeniden yapılandırmaya çalışırken, yukarıdaki inanç sisteminin doğruluğunu kabullenmek zorunda değilsiniz. Geçerliğini yalnızca 'varsaydığınızda', ona inanan kişilerin yüreklerinin ve beyinlerinin derinliklerine ulaşarak, modelleştirmek istediğiniz kişilerin davranış ve düşünme biçimlerini benimsemeye başlarsınız.

Şimdi, inançların edimlerinizi nasıl etkilediği konusuna değinelim.

İNANÇLAR NASIL OLUŞUR?

Jane, Londra'daki lüks bir mağazaya yeni atanmış bir yöneticiydi. Mağazada daha çok mücevher ve pahalı deri eşyalar satılıyor, ürünlerin çoğu cam kapaklı dolaplarda sergileniyordu. Mağazanın kapanma saati 18:00 idi. Jane'in elemanlarından biri, Robert, saat 18:00 olduğunda, mağazada müşteri olup olmadığına bakmaksızın dolapları kilitlemeye başlardı. Jane bu davranıştan hoşnut değildi, müşterilere yanlış bir izlenim verildiğini düşünüyordu. Robert'ın son müşteri de mağazadan ayrılana kadar beklemesi gerektiği kanısındaydı.

Robert'a, mağaza politikasının dolapları kilitlemek için müşterilerin ayrılmasını beklemek olduğunu anlatmasına rağmen bunun da bir yararı olmadı. Daha sonra, müşterilerden birinin yanında üst düzey

yönetimin bu davranışa karşı olduğunu hatırlattı ve yine Robert'ın davranışı istenilen yönde değişmedi. Jane, kendi iletişim biçiminden şüphe etmeye, elemanlarına, özellikle Robert'a, sözünü geçiremediği ve onlardan beklediği saygıyı görmediği için endişe duymaya başladı.

Bir arkadaşıyla konuyu tartışırken, Robert'a söylemesi gerekenin: "Kapıları tüm müşteriler ayrılana kadar açık tutmanı istiyorum," olduğunu düşündü. Daha önce kendi adına konuşmamış, böylece kendi otoritesini ve gücünü oluşturma ortamı hazırlamamıştı. Bu düşünce biçimiyle, "Ben istiyorum," "Bana göre," ifadelerini kullanarak etkili olabileceği başka birkaç durum daha belirledi.

Jane, bu yöntemi daha önce neden uygulamamış olduğunu sorguladı ve yanıt ararken "İstiyorum" ifadesini yaşamında çok az kullandığını fark etti. Çocukluğunda annesinin sık sık "İstiyorum diyerek bir şey elde edilmez," diye tekrarladığını anımsadı.

Yukarıda, inançların nasıl oluştuğuyla ilgili bir örnek sunduk. Bu süreç içinde görüşler, kesinleşmiş olgular gibi algılanır; yalnızca deneyimlerden kaynaklandığı ve başkalarının etkileriyle oluştuğu gerçeği pek anımsanmaz.

İnançlar, görüşlerdir

İnançlar, kararlarınızı ve günlük yaşamdaki edimlerinizi etkileyen, kendinizle ve başkalarıyla ilgili görüşlerdir. Ebeveynlerinizin, ya da öğretmeniniz gibi yaşamınızı etkilemiş kişilerin, birçok inancın kaynağı olduğu düşünülür. Örneğin:

- "İstemekle bir yere varılmaz."
- "Her zaman her istediğini elde ediyorsun ve her zaman edeceksin."
- "Elde etmek için önce istemelisin."
- "Tembelsin."

- "Bu dünyada, yeterince çalışmadan hiçbir şey elde edilmez."
- "Sen onluk bir öğrencisin."
- "Sen aptalsın."
- "İnsanlara güven olmaz."
- "Çocukları dinlemeye gerek yok, izlemek yeterli."
- "Senin hiç kimsenin duygularına saygın yok."
- "Sen bir yalancısın."
- "Sen ailenin 'iyi' çocuğusun."
- "Sen bir sanatçı olarak doğmuşsun."
- "Sen berbat bir matematikçisin."

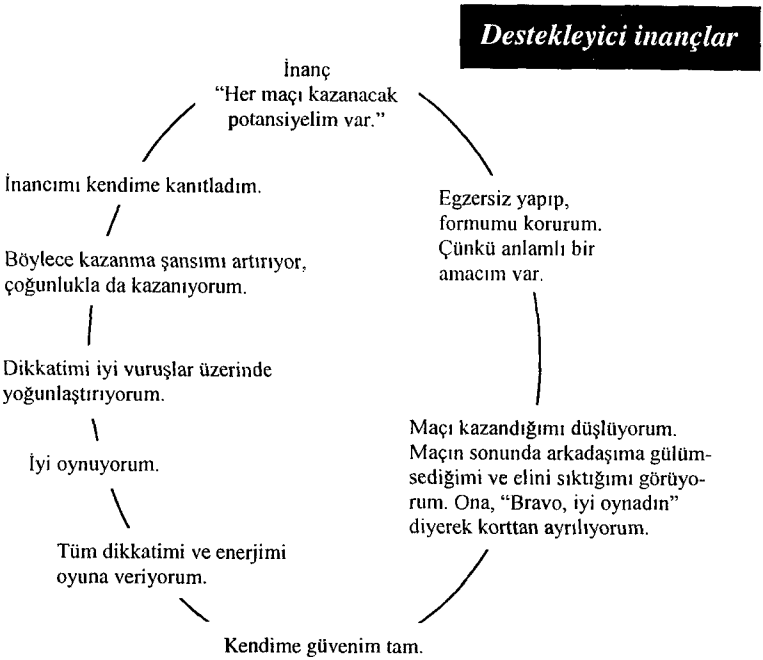
NLP'nin büyüsü, inançları isteklerinizi destekleyecek yönde değiştirme olanağı sağlamasıdır. Başkalarına ait, gerekenden fazla sözle ifade edilmiş, belki de zararlı inançları taşımanız gerekmez. Siz de, kendi inanç sisteminizi oluşturarak güçlenebilirsiniz.

Tarihi yeniden yazmak

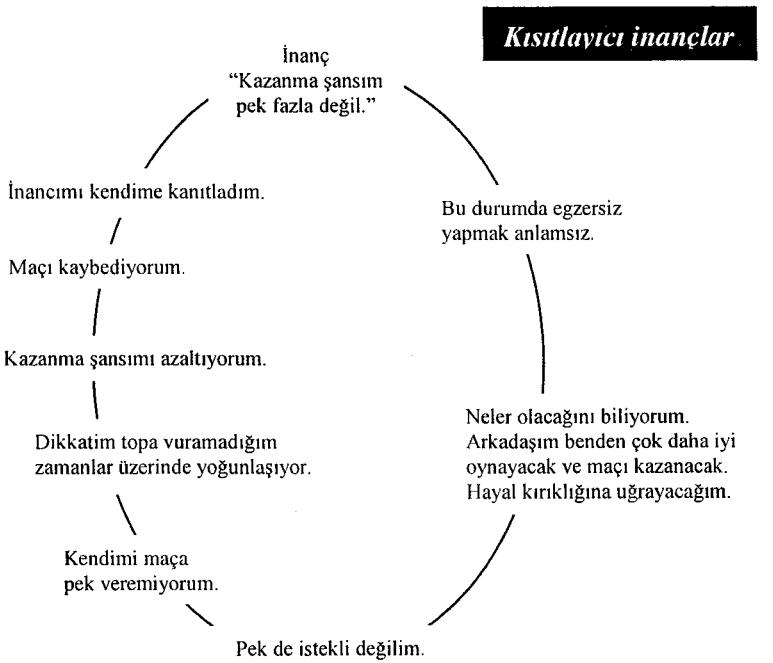
Bunu yapmanın birçok yöntemi vardır. Bu bölümde üzerinde durulan yöntem, hedeflerinizi destekleyen inanç sistemine sahip olduğunuzu 'varsaymaktır'. Böylece geçmişi yeniden yapılandırma olanağı doğar. Bilinçaltınız, gerçek ile hayali ayırt edemediğinden, geçmişi arzuladığınız biçimde tasarlayıp, belleğinizde yeni geçmişinize yönelik anılar canlandırabilirsiniz. Bunu sağlayan zihinsel beceriler, NLP'nin temel unsurları, özellikle 1.1. Bölümde değinilmiş düşünme biçimleri ve alt sistemler konusunda deneyim kazandıkça oluşur.

İNANÇLAR YAŞAMINIZI NASIL ETKİLER?

Eşim tenis oynar ve oynadığı her maçı kazanacak potansiyeli olduğuna inanır. İnanç sistemi aşağıdaki gibidir:



Şimdi de, oyuncunun başaracağına inanmadığı durumdaki inanç sistemine bakalım:



Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, inançlar kişinin kendini gerçekleştirmesine araçtır. Kendinize inançlarınızın geçerliliğini ve değerini kanıtlamaya çalışarak edimlerinizi belirlersiniz. Eğer inançlarınız kısıtlayıcı ise, performansınız kısıtlanır, inancınızın geçerliliği sınanmış olur. Her gün, yaşanarak benimsenen inançlar benliğinizin bir parçası olur.

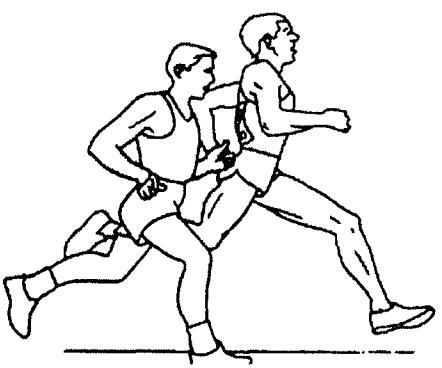
Bunun yanı sıra, 'mükemmelliği aramak' gibi güçlendirici inançlarla, potansiyelinizi açığa çıkarır, gerçek kişiliğinizi dışa vuran davranışlar sergilersiniz. NLP, öğrenmek, kendinizi geliştirmek ve istediğiniz her şeyi başarmak için gereken, sizi güçlendiren inançları benimsemenin anahtarını sunar.

MÜKEMMELLİĞE GÖTÜREN İNANÇLAR

Bazı kişilerin bugünkü başarı düzeylerine nasıl ulaştığını merak ettiğiniz oldu mu? Örneğin:

- Christopher Columbus'un dünyanın çevresinde yeni bir deniz yolu bulma hayalini canlı tutarak, tüm cesareti ve direnci ile neden yola koyulduğunu,
- Amerikalıların olanaksız gibi görüneni başararak Ay'a ilk adımları nasıl attığını,
- Rehin alınmış İngiliz gazeteci Terry Waite'ın gözleri bağlı, ölüm tehdidi altında, aklını ve kendine olan güvenini korumayı nasıl başardığını,
- Richard Branson'ın kurduğu küçücük havayolu Virgin Airlines ile büyük devlerle yarışarak ayakta kalmayı nasıl başardığını.

Birçoğumuz, bu hedeflere ulaşmaya çalışırken yolun yarısına bile gitmeyi başaramazdık. Peki, büyük başarılara olanak sağlayan unsurlar nelerdir? Bu kişiler, ilk adımı başaracaklarına inanarak attılar. Roger Bannister, bir mili dört dakikanın altında koşan ilk atlet olunca, arkadan pek çok atlet aynı başarıyı gösterebildi. Engel bir kez aşıldığında, başkaları da onun mümkün olduğuna inandı.



HERKES TEK VE KENDİNE ÖZGÜDÜR

Bu inançtan, "Harita bölgenin kendisi değildir" diye söz edildiği de olur.

Aşağıdaki diyaloğa dikkat edin:

"Dün geceki filmi gerçekten sevdim."
"Bence berbattı."
"Hayır, değildi. Görüntüler harikaydı."
"Evet, ama konu diye bir şey yoktu."
"Söylediğin çok saçma."
"Hayır değil."

Bu iletişimde, haklı ya da haksız olmayan, dünyayı yalnızca kendine özgü bir haritayla algılayan iki kişi vardır. Sizin haritanızın da arada başkalarının haritalarıyla 'çarpıştığı' oldu mu? Böyle durumlarda nasıl davranırsınız?

Herkes kendi dünyasını özgün bir haritaya göre algılar. Bu gerçeği kabullenince, kişiler arası farkların varlığı kabullenilmeye başlanır. Bu anlayış ve kabullenme ortamında, günlük yaşamınızın ne kadar farklı olacağını bir düşünün. Basın nasıl ayakta kalabilir, gazetelerde hangi başlıklar kullanılır, ne gibi hikayeler yayımlanabilir?

Aşağıdaki gibi bir etkileşime katıldığınız oldu mu?

Jim, geleceği ile ilgili görüşlerinden, karşılaşacağı engelleri nasıl aşacağından söz ediyordu. Jane onu kısa bir süre dinledikten sonra, sözünü keserek: "Biliyor musun Jim, asıl yapman gereken bu işi bırakıp pazarlama bölümüne geçmek. Orası sana çok daha uygun."

"Ama benim yapmak istediğim bu değil, Jane."

"Öyle olmadığını düşünebilirsin" ama inan bana senin için en doğru davranış o olacak."

Jim kollarını kavuşturarak arkasına rastlandı ve sustu. Jane'in görüşüne katılmıyordu.

***

Diane, tüm şirket personelininin performansını aynı biçimde değerlendirmeye yönelik planın neden desteklenmediğini anlayamıyordu. Planı değerlendiren personel grubunun bir parçası olarak, oluşum sürecine katılmıştı. Yöneticiler elemanları 1-5 arası puanlarla değerlendirecekler, '1' disiplin cezası gerektiren en kötü durum sayılırken, '5' pırıldamakla eş anlamlı bir değerlendirme olacaktı. Personel, bu değerlendirme biçiminden hiç hoşnut değildi. Diane, tüm şikayetleri yersiz bulup, personeli 'geçimi zor' diye nitelendirdi.

Algılama

Yukarıda gördüğünüz her iki örnekte de, herkesin 'özgün' bir birey olduğunun kabul edilmediği durumlarda oluşan sorunlar yansıtılmaktadır.

Herkesin 'özgün' sayılması ile anlatılmak istenen nedir? Hepimizin dünyayı kendimize özgü bir algılama biçimimiz vardır. Cisimleri, insanların davranış biçimlerini, edimlerimizi bize özgü yöntemlerle değerlendirir ve yorumlarız. 'Algılamak' durumu, gerçeğin yansıması değil, kişisel değerlendirmedir. Harita benzetmesinde olduğu gibi, algılarken yalnız bir bölge seçilir, bazı bölümler daha belirgin çizilirken, bazıları dikkate alınmaz. Kişilerin özgün deneyimleri de, onların dış dünyanın bazı niteliklerini seçerek belirginleştirip, bazılarını göz ardı etmelerine yol açar. 'Özgünlük' varsayımıyla yola çıkmak, bu farklara saygı duymak demektir.

Herkesin özgün olduğunun varsayıldığı ve varsayılmadığı durumlarla ilgili karşılaştırmalar yapalım:

	'Özgünlük' varsayımını kabullenen kişilerin	'Özgünlük' varsayımını kabullenmeyen kişilerin
Yaklaşımları	İşbirlikçi, saygılı, farkları kabullenir	Katı, kuralcı, dogmacı
İnançları	Farklar değerlidir	En iyiyi onlar bilir. Onların fikri doğrudur.
Becerileri/ engelleri	İyi bir dinleyici, farklara duyarlı ve saygılı	Kararlı, sabit fikirli
Söz ve eylemleri	İlgili, işbirlikçi, sorular sorar, başkalarının deneyimlerini merak eder, farkları irdeler, kabullenir	Başkalarının yapması gerekli olanlardan söz eder, aynı fikirde değildir, söz keser, iletişimi sona erdirir.
Duyguları	Rahat ve meraklı	Sıkıntılı, gergin, sinirli

HERKES KENDİNE EN UYGUN SEÇİMİ YAPAR

Bir meslektaşınız sizinle tartışıyor ve sizin bakış açınızı görmeyi reddediyorsa, **o an için** elindeki en uygun seçenek o demektir.

İstediğinize ulaşmanızı sağlayan en zarif ve işbirliğine dayalı yöntemleri öğrendiyseniz, yaşamınız çok farklı bir boyuta geçmiştir ama öğrenmediniz. Bugüne dek, istediklerinizi sağlıklı ve sağlıksız yöntemlerle elde ettiniz. Süpermarkette ağlayıp bağıran bir çocuk, çevresi için olmasa da, kendisi için en etkili yöntemi kullanarak istediğini elde eder. Siz de nasıl davranacağınıza karar verirken, belli bir düzeyde işleyecek bir davranış seçersiniz. İşlemeyeceğini düşündüğünüzde, başka bir seçenek ararsınız. Ama anımsanması gereken bir nokta:

Her zamanki gibi davrandığınızda,
her zamanki sonucu alırsınız.

Hedeflerinizden birini düşünün. Ona ulaşmak için neler yapıyorsunuz? Hedefinize ulaşmak için seçtiğiniz yol sizi başarıya götürmüyorsa, başka bir yol seçip, istediğinizi elde edene kadar arayışınızı sürdürürsünüz.

Geçtiğimiz ay içinde, canınızı sıkan birkaç kişiye değinelim:

- çok sıkıcı bir konuşma yapmış olan yöneticiniz;
- fikirleriyle toplantıda baskın olan meslektaşınız;
- beklediğiniz gibi davranmayan bir aile ferdi;
- arabasıyla yolunuzu kesen şoför;
- sorularınızı yanıtlamayan satış elemanı;
- sizi bekleten sekreter;

Şimdi "herkes o an için mümkün olan en iyi seçimi yapar" inancıyla yeniden değerlendirmeler yapın.

Yürekten inanmasanız da, herkesin o an için en uygun seçimi yapmış olduğunu varsayın. Onlara karşı olan duygularınızda bir farklılaşma olabilir mi? Yöneticinizin seçime olanağı olsaydı, can sıkıcı bir konuşmayı mı yeğlerdi? Fikirleriyle toplantıda baskın olan meslektaşınızın sizi etkilemek için başka yöntemleri olsa onları kullanmaz mıydı?

İnancınız bu yönde olmayabilir ama sizin için doğru olduğu **varsayımıyla** düşünmeye çalışabilirsiniz. Ya da, sıkıcı olduğunu düşündüğünüz konuşmayı sunan yöneticiyi hor görüp küçümsersiniz. En iyi seçimi yaptığını varsayma durumunda, ona yapıcı eleştiriler sunup, düşüncelerini farklı yöntemlerle iletme konusunda öneriler verebilirsiniz.

Tepkileri seçmek

Suçlamak, hor görmek, küçümsemek gibi yapıcı olmaktan uzak duygular, yerlerini merak etmek, anlayış göstermek, ilgilenmek gibi size ve çevrenize yarar sağlayan duygulara bırakır. Böylece yalnız bir kişi için değil, birçok kişi için en iyi seçim yapılmış olur.

Yaşamı pişmanlıklarla dolu olan kaç kişi tanıyorsunuz? Sizin yaşamınızda pişmanlığın yeri var mı? Şimdiki bilgi ve deneyimlerinizle, geçmişinizde farklı davranmış olmayı arzuladığınız pek çok durum, gitmek istediğiniz pek çok yer, daha yakından tanımak istediğiniz pek çok kişi olabilir ama bugünü, bugünün deneyimleri, bilgi ve becerileri ile yaşıyorsunuz. Geçmişte yaptığınız seçimler, o zaman için elinizdeki en iyi seçimlerdi. Bunu kabullendiğinizde, pişmanlıktan uzaklaşıp, onları belleğinizde farklı biçimlerde saklayabilirsiniz.

BAŞARISIZLIK YOKTUR, YALNIZ SONUÇLAR VARDIR

Christopher Columbus, John F. Kennedy, Terry Waite, Richard Branson, Roger Bannister, tüm engellere karşı yılmadan çalışmış, "Başarısızlık yoktur, yalnız sonuçlar vardır" ilkesiyle, yanlışlarından öğrenerek istediklerini başarmışlardır. Bugün Christopher Columbus'a başarısını neye borçlu olduğunu sorsanız, yanıt olarak bu ilkeyi duymayacağınızdan eminim ama, cesaret ve kararlılıkla yoluna devam etmesini sağlayan, deneyimlerini yeniden değerlendirerek hedefine ulaşıncaya dek yılmamasına neden olan dürtünün bu inançtan kaynaklandığından da eminim.

Öğrenmenin çözümlenmesi

Deneyim + başarısızlığın kabullenilmesi = yenilgi ve çekilme

Deneyim + durumların (sonuçların) değerlendirilmesi = öğrenme ve seçenekler

Bu inancı benimsediğinizi düşünün. Aşağıdaki durumlar nasıl etkilenirdi?

- başkalarından gelen eleştirileri kabullenmeniz;
- eleştirilere cevap verebileceğinize olan güveniniz;
- yeni fikirler sunarken duyduğunuz öz güven;
- risk alma isteğiniz;

Bu yaklaşımın sizin için doğuracağı sonuçları düşünün ve oluşacak öğrenme potansiyelini hayal edin.

Tanrım, ne müthiş bir düşünce! Size karşı sergilenen her davranışın ardında olumlu bir amaç olduğu ileri sürülüyor. Anımsamanız gereken, bu savın doğruluğu değildir. Onun geçerliliğini yalnızca varsaymanız, etkilerini görmeye başlamanız için yeterlidir. Bu durumda vereceğiniz tepkilerle ilgili seçenekleriniz artar. Kalıcı yararlar ise, bu düşüncenin doğruluğu kabul edildiğinde oluşur.

HER DAVRANIŞIN OLUMLU BİR AMACI VARDIR

Ian ve buluğ çağındaki oğlu neredeyse kendilerini kaybetmişlerdi. Ian mutfağın bir köşesinde, oğlu da başka bir köşede durmuş, birbirlerine sürekli bağırıyor, birbirlerini dinlemiyorlardı. Ian'a göre oğlu, yalnızca isteklerde bulunan, başkalarını dikkate almayan tipik bir ergendi. Oğluna göre ise, babası dar görüşlü, inatçı ve dünyadan habersizdi.

Ian oğluna doğru koşup, ona vurmamak için kendini zor tuttu. Sonra bir anda geri çekilip, ne yaptığını düşündü. Oğluna yaklaştı, ona sarılarak, "Ne yaparsan yap seni her zaman çok seveceğim." dedi.

Durumu değerlendirdiği bir an, Ian'ın gerçek duygularını ifade etmesine olanak sağladı. Ayrıca, oğluyla paylaştığı bu an, oğlunun belleğine bir babanın nasıl davranması gerektiği konusunda kalıcı bir anı kazıdı. Kendisi de baba olduğunda, bu deneyimi anımsayacaktı.

Ian kendine "Oğlumun bu davranışının ardındaki olumlu amaç nedir?" sorusunu sormamıştı ama bilinçaltı süreçler bu soruya yanıt arıyordu. Oğlunun düşünceleri de, "Ne kadar sorun çıkarsam da, babamı ileride bana örnek olacak biçimde davranmaya yönlendirsem" demekten çok uzaktı. Ian, bu davranışıyla kırıcı bir durumu özel bir iletişime dönüştürmeyi başarmıştı.

Yukarıdaki deneyim, oluşturacağınız bir etkiye örnek olabilir. Aşağıdaki durumlarda da olumlu bir amaçla yola çıkıldığını düşünürseniz, verdiğiniz tepkileri farklılaştırabilirsiniz:

Şefiniz bağırarak, sizi beceriksizlikle suçluyor.	Davranışın altındaki niyetin, size saldırgan durumlarla karşılaştığınızda sakin ve serinkanlı olmayı öğretmek olduğunu düşünebilirsiniz.
Bir meslektaşınız ona söylediğiniz bir şeyi yanlış anlıyor.	Davranışın altındaki olumlu niyetin, size iletişimlerinizde daha esnek olmayı öğretmek, ve zor anlaşılan konuları açıklama becerisi kazandırmak olduğunu düşünebilirsiniz.

Bu örnekler sizin için geçerli olmayabilir. Önemli olan, davranışların ardındaki olumlu niyetleri ararken, anlamlı sonuçlar çıkarmaktır. Yaratıcılığınızın sınırlarını zorlayıp yeni fikirler üretmeye çalışabilirsiniz. Size uyan bir niyeti hemen tanır, davranışı yepyeni bir gözle değerlendirirsiniz. Daha da önemlisi, duygularınızın etkisinde kalarak karşılık vermek yerine, elinizdeki birkaç olasılıktan birini seçerek davranışınızı biçimlendirirsiniz.

İLETİŞİMİN AMACI OLUŞTURDUĞU ETKİDİR

Bu varsayım, "İletişimin arkasındaki niyet onun anlamı değildir" şeklinde de ifade edilebilir ve birkaç düzeyde yorumlanabilir.

Bir düşünceyi dikkatlice açıkladıktan sonra, karşınızdaki sizi yanlış anladığında bir anlık sıkıntı duyduğunuz ya da öğrenme sürecini hızlandırarak yardımcı olmaya çalıştığınızda karşınızdakinin söylediklerinizden alındığı oldu mu?

Çocuğunuzun okulundaki toplantılardan birinde öğretmenin: "Bu sınıfa bir şey öğretmek çok güç, dinlemeyi hiç bilmiyorlar." dediğine rastladınız mı? Acaba öğretmen onları dinlemeye yönlendirecek kişinin kim olması gerektiğini düşünüyordu?

Yaptığınız işin, performansınızı değerlendiren yöneticinin uzmanlık konusunun tamamen dışında olduğunu hiç düşündünüz mü? Bu durumda neler duyumsadınız?

Yöneticisi olduğunuz bir grup olağanüstü bir başarı sergilediğinde, sorumluluğun büyük bir kısmının size ait olduğunu biliyor musunuz?

Bir meslektaşınız sizinle işbirliğine yanaşmıyorsa, etkileme becerilerinizin irdelenmesi gereğine ne dersiniz?

Çocuğunuz sık sık 'yaramazlık' yapıyorsa, ebeveyn olarak yaklaşımlarınızı sorgulamalısınız.

Bu etkileşimlere katılan herkes sorumluluğu sizinle paylaşır. Siz sistemin bir parçası olarak kendi üzerinize düşeni gerçekleştirince, alacağınız sonucu ve uyandıracağınız etkiyi belirlersiniz.

Sorumluluk

Yukarıdaki gibi düşünerek, alacağınız tepkilerin sorumluluğunu yaşayarak, onları sahiplenebilirsiniz. Bu durumda, istediğiniz tepkiyi almadığınızda elinizde başka seçenekler olur. Biri sizi anlamadığında, düşüncelerinizi onun anlayacağı biçimde anlatmanın bir yolunu bulabilirsiniz.

Çevreniz ve edimleriniz kimliğinizin aynasıdır.

Yöneticilerimizden biri olan John, elemanlarından biriyle olan sorununa çözüm arıyordu. Yönetiminde, sessizce ve bağımsız çalışan bir grup sistem analizcisi vardı. İşleri birbirleriyle pek fazla iletişim gerektirmediğinden, herkes kendi iş istasyonunda farklı projeler üzerinde çalışırdı. Elemanlardan biri olan Dave, konuşmayı seviyor, bu arada hiç susmayarak çevresindekilerin çalışmalarını olumsuz yönde etkiliyordu.

John bu konudaki hoşnutsuzluğundan Dave'e söz etmiş ama bir sonuç alamamıştı. Ne yapacağını bilemediğinden, diğer elemanlara yemek saati dışında Dave ile konuşmamalarını önerdi. Bunun sonunda, diğer bölüm yöneticileri, Dave'in kendi bölümlerinde dolaşıp, elemanlarla konuştuğundan ve onların çalışmalarını engellediğinden şikayetçi olmaya başladılar.

John'a bundan sonra ne yaptığını sordum. Dave'i ofisine çağırıp, neden olduğu sorunları ona uzun uzun anlattığını söyledi. Ne var ki bu yaklaşım da sonuç vermemiş, aksine Dave uyandırdığı ilgiden hoşnut olmaya başlamıştı.

John farklı bir yaklaşım denemeye karar verdi. Etkileşimin Dave'de uyandırdığı etkiyi görünce, onun konuşmaya yönelik ilgi ve

becerisini şirketin yararına kullanmayı denedi. Dave, artık tartışmalara katılıyor, yapıcı eleştiriler sunuyor, öneriler getiriyordu. Yeni rolünden hoşlanmış, gereksinimleri karşılanmış, şirket içinde herkes bu durumdan faydalanmaya başlamıştı.

"İletişimin amacı uyandırdığı etkidir" inancıyla yola çıkıldığında:

Çalışanlarınızın tüm enerjilerini işlerinde kullanması	Yönetme biçiminizin bir göstergesidir.
Siz meslektaşınıza yeni bir kavramı anlatmaya çalışıyorken o sizi anlayamıyorsa	Anlatımınız yetersizdir.
Sıcak ve sevecen bir aile	Kişiliğinizin bir yansımasıdır
Arkadaşınızın verdiğiniz geribildirimlerden alınması	Geribildirim verme biçiminizin sonucudur

"Etkileşimin amacı uyandırdığı etkidir" inancındaki hiç kimsenin, sorunlu müşterileri, sorunlu personeli ve sorunlu yönetimi olmaz. Bu inançla yola çıkıldığında, alınan tepkilerin sorumluluğu kabul edilir ve tepkilere göre yeni davranış biçimleri araştırılır. Bu inançla, karşınızdakiler sorunların kaynağı olarak algılanmaz. Siz, kendi esnekliğinizi geliştirmeye çalışarak, farklı tepkiler uyandıracak seçenekler oluşturursunuz.

Esneklik

Bir sorunla karşılaştığınızda ne yaparsınız? Çözüm bulana dek tüm kaynaklarınızı zorlar mısınız, yoksa kısa zaman sonra vaz mı geçersiniz? Belki de başkasından yardım isteyip, sorunu sizin için çözmesini önerirsiniz.

HER SORUNUN BİR ÇÖZÜMÜ VARDIR

Yaşamınız boyu karşılaşacağınız her soruna bir çözüm bulacağınızı düşünün. Artık önünüzde rahat ve endişeden yoksun bir gelecek var.

Bu inancın sizde ne gibi duygular uyandırdığını düşünün. Tarihin yazımına katkıda bulunmuş kişiler, başarılarını 'her sorunun bir çözümü olduğuna' inanmaya borçludurlar. Eski problemlere yeni çözümler bulmayı, sorunların üstesinden geleceklerine olan inançla başarmışlardır. Yaratıcılığın çekirdeğini oluşturan inanç işte budur.

Edward Bono, 'yatay düşünme' konusunu irdelediği kitabında, bu inançla yola çıkarak elde edilecek sonuçlara değinmiştir. Her sorunun bir çözümü olduğuna inanmak, insanlara yeni ufuklar açar.

Siz de bu inançla, seçtiğiniz yolda ilerleyebileceğinizle ilgili içgüdülerinize güvenebilirsiniz.

BAŞARMA OLASILIĞI EN YÜKSEK OLAN, DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARDA EN FAZLA ESNEKLİK GÖSTERENDİR

Geçtiğimiz yıllarda, büyük bir bilgisayar şirketinin eğitim bölümünde çalıştım. Şirketin müşterileri için sık sık eğitim programları düzenliyorduk. Bu kurslardan biri, onların kendilerini daha iyi ifade etmelerine yardımcı olacak 'etkileme' teknikleri konusundaydı. Ayrıca onlara, istedikleri sonuca ulaşabilmek için en uygun dili seçmede yardımcı oluyorduk. Böylece müşterilerimizi, sözlü iletişim konusunda yüksek beceri düzeyine çıkarıyorduk.

Kısa zaman sonra, satışlarda bir düşüş gözlenmeye, satış elemanlarından şikayetler gelmeye başladı. Sözlü iletişim kursuna katılan müşteriler, toplantılarda satış elemanlarının yanında üstünlük gösteriyor, toplantıda denetimi ele alıyorlardı. Sanırım şirketin

eğitim politikasında bir değişiklik yaptığını söylememe gerek yok. Aynı iletişim kursu, satış elemanlarına da verilmeye başlandı.

***

Geçen yıl yaz tatilinde badminton oynamayı öğrendim. Kısa zamanda ağa yakın oynayabilmeye ve alçaktan gelen toplara vurabilmeye başladım. Ama rakibim topu yüksekten atıp, beni arkamı dönüp koşmaya zorladığında ıskalıyor, bazen de topun arkasından ağa çarpıyordum.

Usta bir badminton oyuncusu, ağa yakın oynayabilir, alçaktan gelen topların yanı sıra, arkasını dönüp yüksekten gelen toplara vurabilir ve topu rakibinin sahasında istediği yere düşürebilir. Bedensel esneklik, başarısının anahtarıdır.

Siz de düşünce ve davranışlarınızda esneklik göstererek, seçeneklerinizi artırırsınız. Size uygun bir seçenek buluncaya dek, arayış ve denemelerinize devam edersiniz. Bir sporcu egzersiz yaparak esneklik kazanır. Bedeninin tüm bölümlerini çalıştırarak, onu farklı biçimlerde kullanabilmeyi ve serbestçe hareket edebilmeyi sağlar. Sporcuların çalışma programları genelde çok yoğundur. En yararlı egzersiz, en basit ama en sık tekrarlanandır. Siz de bu kitapta üzerinde durulan beceri ve teknikleri belirli aralıklarla deneyerek, davranış ve düşünce yelpazenizi genişletir, giderek esneklik kazanırsınız.

BEDEN VE ZİHİN AYNI SİSTEMİN PARÇALARIDIR

Sistemin herhangi bir bölümünde yaşanan bir olay, diğer bölümleri de etkiler.

Ayağa kalkın ve aşağıdaki egzersizi yapın:

İleriye doğru bakın. Ayaklarınız omuz hizasında açık, bir kolunuzu öne doğru uzatın ve olabildiğince arkaya doğru bükün.

Kolunuzu aynı konumda tutmaya çalışarak arkanıza dönün ve kolunuzun nereye işaret ettiğini, ne kadar esnediğinizi belirlemek amacıyla kaydedin. Duvardaki bir nokta, ya da uzaktaki bir cisim olabilir.

Şimdi arkanızdaki manzarayı dikkatle izleyin ve seçtiğiniz başka bir noktaya işaret edebilmek için kolunuzu daha ne kadar çevirmeniz gerektiğini belirleyin. Bunu anımsayarak önünüze dönün ve kolunuzu bu kez ne kadar döndürmüş olduğunuza bakın.

Zihin gücü

Birçok kişi, ikinci denemede kolunu daha geriye döndürdüğünü düşünür; en azından anımsadığı ikinci noktaya geldiğini sanır. Kendinizi topa vururken düşlediğinizde, bedeninizin topa vurmakla ilgili kasları gerginleşmeye başlar.

Bu örnekler imgelem ya da hayal gücüyle ilgilidir. Güçlü bir imgelemi olan kişiler, sinemada ya da televizyonda pek hoş olmayan bir şey gördüklerinde bedensel değişimler duyumsarlar. Başkalarının duyumsadıklarını, kendileri duyumsamayı da başarabilirler. Beden, düşünceleri yansıtabilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, bedensel sağlığın düşüncelerden etkilendiği göstermiştir.

Bu bölümde anlatılmak istenen, mükemmellikle ilgili inançların doğru olması gerekmediğidir. Onların gücü, doğrulukları 'varsayıldığında' da duyumsanır. Zihniniz ve bedeninizin aynı sistemin bir parçası olduğuna inandığınızda olacakları görelim:

- Kendi deneyimlerinizi kontrol ettiğinizi ve etkilediğinizi düşünerek bağımsızlık duyarsınız.
- Düşünme biçiminizle, iç durumunuzu ve sağlığınızı etkileyeceğinize inanırsınız.

- Dinginlik, heyecan, huzur ve kendine güven gibi arzulanan duyguları kendiniz için oluşturabilirsiniz.
- Zihin ve bedeninizi koruyabilir, formda olmalarını sağlayabilirsiniz.
- Kendiniz için olmasını istediğiniz anılar ve tasarımlar oluşturma becerisi kazanırsınız.

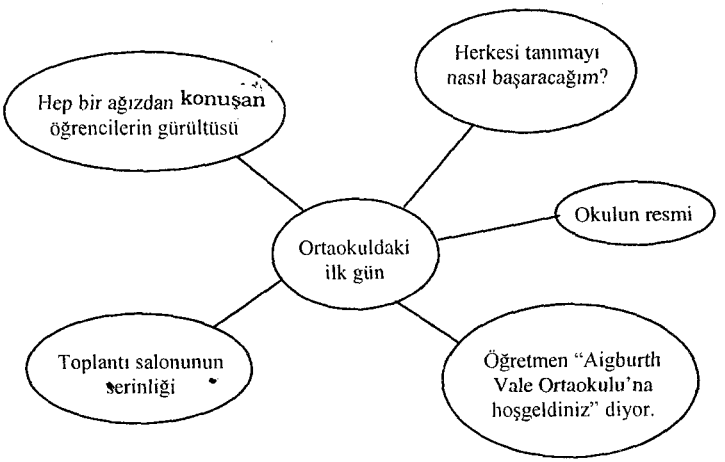
Sporda, iş dünyasında ve başka birçok alanda başarı göstermiş kişiler, zihin ve bedenin bir bütün olduğuna inanırlar. Birinin gereksinimlerini karşılarken, diğerinin gereksinimlerini yanıtladıklarını bilirler.

BİLGİ, DÜŞÜNCE, BELLEK VE HAYAL GÜCÜ, BİLGİ SÜZME VE DEPOLAMA YÖNTEMLERİNİN SONUCUNDA OLUŞUR

Daha önce değindiğimiz gibi, bellek ve tasarım aynı nörolojik devrelerle işlediğinden, bedeninizde uyandırdıkları etkiler de birbirine benzer.

Bu inanç, NLP öğretisinin çekirdeğini oluşturur. NLP yoluyla, düşüncelerin depolanma yöntemleri ve belleğin işleyişiyle ilgili büyük bir bilgi birikimi elde edilmiştir. Düşünceleri istenilen doğrultuda temsil etme becerisi ile, deneyimler de değiştirilebilir.

Ortaokuldaki ilk gününüzü anımsayın. Aklınıza ilk gelen nedir? Görsel bir imge mi, bir ses mi, bir duygu mu? Ardından başka bir imge ya da ses geliyor mu? Anınızın nitelikleri nelerdir? Parlak mı, karanlık mı, gürültülü mü, hoş mu? Anınız ve onu saklama biçiminiz yalnız size özgüdür. Bu özgün saklama biçimi, anınızı aynı durumu paylaşan diğer kişilerin anılarından farklı kılar. Size özgü yöntemlerle yapılan imgeleme eksikliğinde, yalnızca sıradan bir 'ilk gün' anımsardınız. Düşünme biçiminiz, edimlerinizi canlandırarak ona yaşam kazandırır.

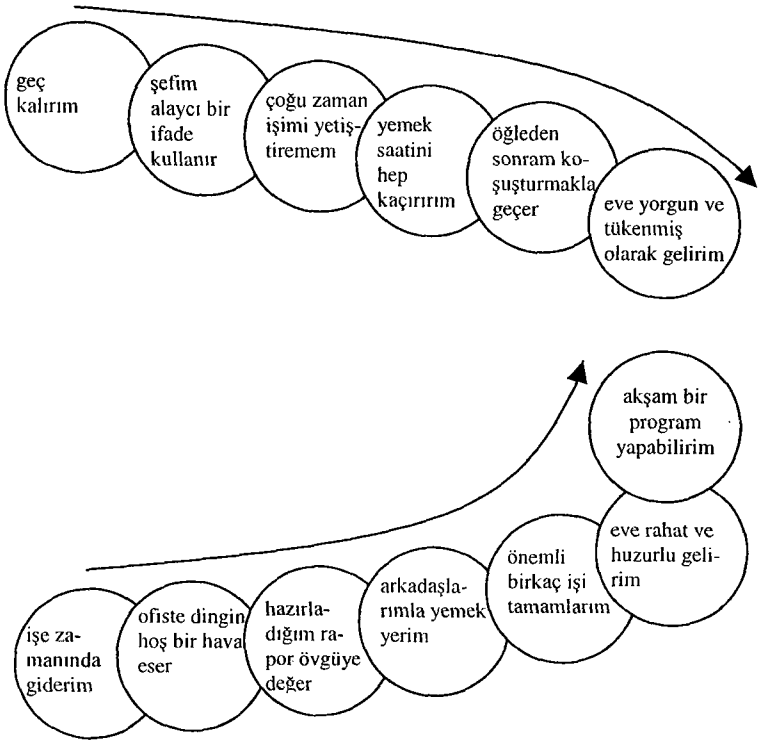


Bu bende coşku uyandıran, biraz da ürkütücü bir anıdır. Yukarıdaki şema, bu anıyı belleğimde saklama yöntemimi gösterir. İstersem, anılarımın bir ya da birkaç bölümünde değişiklikler yapabilir, görüntüyü parlaklaştırabilir, öğretmeni farklı şeyler söylerken düşünebilir, düşüncelerimi yeniden sıralayabilirim.

"Kandırmaca" oyunları

Yarın işinizde geçireceğiniz günü düşünün. Neler duyumsuyorsunuz? Başarı mı, sorunlar mı, tatmin duyguları mı, sıkıntı ve endişe mi? Yarını yaşamak istediğiniz biçimde tasarlayabiliyor musunuz? Bütün bunlar, zihninizin bir kandırmacasıdır. Neden siz de kendinizi olumlu yönde kandırmıyorsunuz? Böylece, imgelerinizi değiştirebilir, gününüzü geçirmek istediğiniz biçimde tasarlayabilirsiniz.

Aşağıdaki tasarımları değerlendirin:



Günün olayları yukarıdaki gibi gerçekleşmemiş olabilir. Ama tasarımlarınızla istediğiniz yönde gerçekleşme olasılığı artar, gününüze başlarken yaptığınız seçimle geri kalan bölümü belirlenir. Düşünme sürecinizi denetlemek, yaşamınızı denetlemenin temel ilkesidir. Kitabın bundan sonraki bölümlerinde, bunu nasıl yapabileceğinize ayrıntılarla değinilecektir.

DİLEDİĞİNİZ YAŞAM BİÇİMİNİ TASARLAMAK

Mükemmellikle ilgili inançları düşünün. Birçok alanda üstün başarı gösteren kişilerin benimsediği bu inanç sistemi yaşamlarının her düzeyine yansır.

İnançları denemek

Yeni elbiseler denediğinizi düşünün. Elbiseleri, denemek, yakışıp yakışmadığına karar vermek ve çevrenizdekilerin fikirlerini almak için dilediğiniz kadar tutabilirsiniz. Hoşlanmazsanız, tümünü geri götürüp önceki kıyafetinizi giyebilir; ya da diğer kıyafetlerinize uydurmak için birkaç parçayı seçebilirsiniz. Ya da hepsi dolabınızın yeni bir bölümünü oluşturmak için sizde kalabilir.

Düşünceler de bu türlüdür. Size uygun olduklarını varsayar, onları deneyebilirsiniz. Uygun olduklarına karar verdiğinizde, inanç sisteminizin bir parçası olma olasılıkları artar. Uygun değilseler, bir kenara bırakırsınız. Kitabın 3.6. Bölümündeki "Alet Çantası", inanç benimseme konusunda size yardımcı olacaktır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ VE İNANÇLAR

Birey olarak davranışlarınızı etkileyen inançların yanı sıra, organizasyonların politikalarını belirleyen inaçları da incelemek gerekir. Bir şirket elamanının performansı, yöneticinin disiplin becerileri karşısında değerlendiriliyorsa, o şirkette disiplinin gerekli olduğu inancı vardır. Bir kamyonun arkasında "Bu aracın kullanmasıyla ilgili şikayetleriniz varsa lütfen..... numaralı telefonu arayın." yazısını görüyorsanız, o taşıma şirketinde şoförlerin kötü araba kullanacağına inanılıyordur.

Etkili performans değerlendirmeleri, elemanları daha başarılı olmaya ve performanslarını iyileştirmeye yöneltir. Aşağıda bu tür değerlendirmelerin ardındaki inançlara örnekler sıralanmıştır:

- Herkes istediğine ulaşmak için gereken kaynaklara sahiptir. Buna inanan yöneticiler, sordukları sorularla elemanları destekleyerek, onların gelişimini hızlandırırlar.
- Herkes, o an için mümkün olan en iyi seçimi yapar. Bu, yapılan seçimleri kabullenmek zorunda olduğunuz anlamına gelmez. Ama bu inanca sahip yöneticiler, hata yapan elemanlara karşı daha anlayışlı davranırlar.
- Başarısızlık yoktur, yalnızca sonuçlar vardır. Tüm elemanların buna inandığı bir şirket düşünün. Şirkette dürüstlük, açıklık ve etkin bir öğrenme ortamı oluşur. Performans gelişimi için en uygun ortam budur.
- İletişimin amacı, uyandırdığı etkidir. 'İletişim' sözcüğü yerine 'yönetim' sözcüğünü de kullanabiliriz. Yönetim biçiminizin etkileri, elemanlarınızın aldıkları sonuçlardır. Bir yöneticinin personelinin başarı düzeyi, onun yönetme becerileri ile ilgili ipucu verir. Aynı şekilde, elemanlar beklenen düzeyin altında bir performans sergiliyorsa, yöneticinin becerileri gözden geçirilmelidir. İnancın ikinci bölümü: "Yaptığınız şey işlemiyorsa, başka bir şey yapın" şeklindedir. Bu inanç, anımsanmasında yarar görülen ve performans değerlendirmelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir inançtır.

  Mükemmellikle ilgili tüm inançları kabullenmek olumlu bir karardır. Yukarıda, yöneticiler için en yararlı olduğunu düşündüğümüz inançlar sıralanmıştır.

Gerçek inançlar

Ayrıca, her şirket kendi inançlarını da oluşturmalıdır. Tüm şirket personeli bu inançları yürekten kabulleniyorsa olumlu sonuçlar alınır. Bir şirketin üst düzey yöneticilerinin yapacağı en değerli çalışmalardan biri, şirket yönetim gurubunun gerçek inançlarını irdelemek ve bu inançların şirketin gelecekten beklentileriyle tutarlılık gösterip göstermediğine karar vermektir.

MÜŞTERİ TATMİNİNE YÖNELİK İNANÇLAR

Birçok şirket, müşteri tatmini konusuna yatırım yapar ama yalnızca anketler, ya da elemanlara gülümsemeyi anımsatmak yeterince etki uyandıran yöntemler değildir. Müşteriler işinizin çekirdeğini oluşturmadıkça, kalıcı sonuçlar almak güçtür. 'Müşteri tatmini' konusu sizin şirketinizin her biriminde dikkate alınıyor mu, yoksa yalnızca yüzeysel bir ilgi mi görüyor?

Müşteri tatmini, üzerinde durulması gereken kilit konulardan biridir. Müşterilere iyi hizmet vermeye yönelik inançlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Aldığınız tepki, verdiğiniz hizmetin ölçüsüdür.
- Müşterinizin her sözünden ve her davranışından şirketiniz yarar sağlar. Her durumda bir öğrenme unsuru olduğunuza inanıyorsanız, bu düşünce geçerlidir.
- Başarısızlık yoktur, yalnızca sonuçlar vardır. Sonuçlar görmek ve değerlendirmek, müşterilerle ilişkilerinizi sürdürmede ve şirketinizin onların gereksinimlerini belirlemesinde ve karşılamasında yardımcı olur.

- Herkes kendine özgüdür. Bu özgünlüğü kabullenip, saygı gösterdiğinizde, müşterilerinizin de size saygı duymasını sağlarsınız.
- Müşterilerinizin içinde bulunduğu durumlar ne olursa olsun, her sorunun bir çözümü olduğuna inanmak, yaratıcı çözümler bulmanızı ve gelişiminizi hızlandırır.

Yukarıdakilere benzer inançlarla müşterilere en uygun davranış biçimlerini bulursunuz. Kitabın 3.7. Bölümündeki "Alet Çantası", inançlarınız üzerinde düşünmenizi sağlayan bir değerlendirme ile tüm NLP tekniklerine değinir.

UZLAŞMAYI DESTEKLEYEN İNANÇLAR

Uzlaşmada usta ve sorunları herkesin yararına çözebilen kişilerin inançları aşağıda sıralanmıştır:

- Anlaşmalarda, tüm katılanların gereksinimlerini karşılayacak çözümler aranır ve bu tür çözümler bulmak olasıdır.
- Karşı tarafın da herkesin yararlanacağı düşünce ve önerileri vardır.
- Kendimi yeni fikirlere açık tutarak, anlaşma sürecini olumlu yaklaşımlarla başlatır ve karşı tarafın her söylediğinden bir yarar sağlamayı umarım.
- Ne olduğunu henüz belirlememiş olsak da, ortak bir hedefe doğru gidiyoruz.

ÖZET

İnançlar, kendimiz ve çevremizle ilgili, duygularımızdan etkilenerek oluşmuş düşüncelerdir. İnançların temelinde kesin olgular değil, oluştukları andaki algılar yatar. Mükemmelliğe erişmiş kişiler incelenerek, onların üstün beceri düzeyine ulaşmalarını sağlayan ortak inançlar belirlenmiştir. Bu inançlar, mükemmelliğin inançlarıdır.

Bu inançları yalnızca 'doğruymuş gibi kabul ederek' onlara gerçekten inandığınızda oluşacak sonuçları elde edersiniz. İnançları deneyerek kendinize uygun olanları seçer ve zamanla onları benimsersiniz.

Uzun zaman önce bir kral ve prens yaşamıştı. Prens, yalnızca üç şey dışında her şeye inanırdı. İnanmadığı bu üç şey, prensesler, adalar ve Tanrıydı. Kral olan babası ona böyle şeylerin var olmadığını söylemişti. Babasının krallığında hiçbir prenses, ada, ya da Tanrının varlığını gösteren bir işaret yoktu. Genç prens de babasına inanıyordu.

Bir gün prens, babasının sarayından komşu ülkeye kaçtı. Orada birçok ada, adalarda da adlarını bile bilmediği birçok yaratık yaşıyordu. Adalara gitmek için bir kayık ararken, yanına uzun pelerinli bir adam yaklaştı.

Genç prens, "Onlar gerçek adalar mı?" diye sorunca, pelerinli adam "Tabii gerçek", yanıtını verdi.

"Peki, şu garip görünüşlü yaratıklar?"

"Onlar gerçek ve özgün prensesler."

"O zaman Tanrı da var olmalı!" diye bağırdı prens.

Pelerinli adam, hafifçe öne eğilerek, "Ben Tanrıyım," yanıtını verdi.

Prens olabildiğince çabuk, sarayına döndü. Babasına: "Adalar gördüm, prensesler gördüm, Tanrı'yı gördüm" diyerek coşkusunu iletti.

Kral hiç etkilenmemişti. "Gerçek adalar, gerçek prensesler ve gerçek Tanrı yoktur." yanıtını verdi. Prens: "Ama ben onları gördüm." diyerek üsteledi.

Kral sordu: "Söyle bana, Tanrı neler giymişti?"

Prens yanıtladı: "Siyah pelerinli bir smokin."

"Peki, smokinin kolları kıvrılmış mıydı?"

Prens kolların kıvrılmış olduğunu anımsadı. Kral gülümseyerek, "Biliyordum," dedi ve devam etti. "O gördüğün bir sihirbaz giysisi. Seni kandırmışlar."

Kısa zaman sonra prens tekrar adaya döndü ve aynı kumsala gitti. Siyah smokinli adam yine oradaydı. Prens, "Kral babam bana kim olduğunu söyledi. Geçen sefer beni kandırdın, ama bir daha olmaz. Ne o adaların, ne de prenseslerin gerçek olmadığını biliyorum artık. Hem sen de bir sihirbazsın." dedi.

Kumsaldaki adam gülümsedi. "Seni asıl kandıran babandır küçük çocuk. Babanın krallığında birçok ada ve birçok prenses var. Sen babanın büyüsü altında olduğundan onları göremiyorsun."

Prens, düşünceli bir şekilde evine döndüğünde, babası gözlerinin içine bakıyordu.

" Baba, senin gerçek bir kral değil, yalnızca bir sihirbaz olduğun doğru mu?"

Kral gülümsedi, ve giysisinin kollarını kıvırdı. "Evet oğlum. Ben yalnızca bir sihirbazım."

"Ben sihrin ötesindeki gerçeği bilmek istiyorum. Yalnızca gerçeği."

"Sihrin ötesinde bir gerçek yok" yanıtını verdi kral.

Prens üzgün bir şekilde, "Kendimi öldüreceğim!" diye haykırdı.

Kral, sihir yoluyla oğluna ölümü gösterdi. Ölüm kapıda bekliyor, gerçek prense sesleniyordu. Prens ürperdi. Güzel ama gerçek olmayan adaları, güzel ama gerçek olmayan prensesleri düşündü.

"Tamam" dedi. "Dayanabilirim."

"Gördün mü oğlum, sen de bir sihirbaz olmaya başlıyorsun."

The Magus, John Fowles, Jonathan Cape, 1977

Yazarların izniyle basılmıştır.

2.2

Güçlü Bir Vizyon Yarat "Detaylandırılmış Hedefler"

Hedefleriniz ne kadar motive edici? Birçok organizasyon, hedef belirleme ve performans değerlendirme programları için milyarlarca lira harcar. Belki sizin deneyimleriniz de bunu doğrulamakta. Öğleyse, uzun süreçler sonucu oluşturduğunuz hedefler çalışma masanızın gözlerinden birine mi atıldı, beyninizin ön kısmına yerleşerek tüm edimlerinizde belirleyici bir rol mü almakta?

Birçok hedef belirleme programında, hedeflerin ***özgül, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı*** olması gereği vurgulanır. Alınacak sonuçlar da nitelik, nicelik, zaman, maliyet ve davranış bazlarında ölçülür.

Şimdi şu soruyu soralım: Hedefleriniz yeterince zorlayıcı, yönlendirici ve esinlendirici midir? Soruya vereceğiniz yanıtın "Evet" olması gerekirken, gerçekte durum çok farklıdır.

Zorlayıcı hedefler

Yaşamda istediklerini gerçekleştirenler, kendileri için zorlayıcı hedefler belirlerler. NLP'nin üstün başarı sergilemiş kişileri, organizasyonları ve takımları modelleştirme süreci, bu kişileri farklı kılan özelliğin hedef belirleme konusunda olduğunu gösterir. Onlar, gelişigüzel belirlenmiş ve kolayca unutulan hedefler yerine, gelecek için kendilerini zorlayan, yönlendiren ve manevi açıdan yücelten imgelerle yola çıkarlar. NLP bize bu zorlayıcı imgelerin niteliklerini belirlemede ve onları kendimiz için oluşturmada yol gösterir.

"Herkes düş görür ama aynı boyutlarda değil. Geceleri, zihinlerinin tozlu aralıklarında düş görenler, uyandıklarında düşlerinin yalnızca bir aldatmaca olduğunu anlarlar. Asıl tehlikeli olanlar gündüz düş görenlerdir: Gözleri açıkken gördükleri düşleri gerçekleştirebilmek için ne gerekiyorsa yapabilirler."

T.E. Lawrence

Kevin sürekli bir arayış içindeydi. Son beş yıl içinde sekiz kez iş değiştirmiş, işlerin hiçbiri beklentilerini karşılamamıştı. Her defasında yöneticisiyle 'bozuşmuş', iş konusunda 'piyasanın durgunluğundan' yakınmıştı. Sık sık 'müşterilerin akın akın gelmediğinden' söz ediyordu. Başarısızlığının nedeni çabalamaması değildi. Kevin gerçekten çaba gösterir, sürekli meşgul görünür, işi dışında pek az şeye zaman ayırırdı. Bunun yanı sıra yaşam şartlarının güçlüğünden söz eder, deneyimlerinin çoğu hayal kırıklığı ile sonuçlanırdı. Özellikle iş seçerken yaptığı yanlışları yinelememeye çalışır, ama nedense onları tekrarlardı.

***

Jim büyük bir organizasyonda çalışıyordu. Aile geleneğini sürdürerek mühendis olmakta karar kılmıştı. Şirket içinde hızla yükselmesine karşın, işinin pek de ona uygun olmadığını düşünüyordu. Sürekli bir arayış içindeydi. Gelecekten neler beklediğini belirlemeye çalışıyordu. Jim gibi genç yöneticilerdeki girişimcilik ve ihtirasa pek olumlu yaklaşılmazdı. Jim'in yöneticisi ise ona anlayışlı davranıyor, arayışlarında onu destekliyordu. Ailesinin gözünde başarılı olmuş, mutlu olmaması için hiçbir neden kalmamıştı.

UYGUN ŞARTLAR

Kevin neden geçmişteki yanlışlarını tekrarlıyordu? Jim için eksik olan neydi? İkisi için de fark yaratacak unsurlar nelerdi?

Şimdi aşağıdaki durumu inceleyelim:

Jill büyük bir organizasyonda çalışmaktaydı. Organizasyonun işleyiş biçimi ağır ve fazlasıyla bürokratikti. Buna rağmen Jill, şirkette kalmak ve bir değişim yaratmak konusunda kararlıydı. Şirketin şimdikinden daha açık, daha destekleyici ve daha dürüst bir kültüre doğru ilerletmek ve bu değişim sürecinde en etkili elemanlardan biri olmak istiyordu. Etki alanı, konumu nedeniyle sınırlıydı. Böylece, değişim sürecinde daha etkili olabilmek ve karar verme sürecine katılabilmek için alması gereken rolleri belirledi. Başkalarının değişim sürecini başlatması sonsuza dek sürebilirdi. Ayrıca, şirkette ondan oldukça yaşlı yöneticiler çalışmaktaydı.

Jill ile tanıştığınızda bu geleceği gerçekleştirmek için kararlı ve coşkulu olduğunu hemen anlayabilirdiniz. Onun için önemli olan konulardan söz ederken gözleri parlar, yüzü ışık saçardı. Hedefler üzerinde olumlu konuşur, başkalarının görüşlerine saygı duyardı. Onunla çalışmaktan herkes hoşnuttu.

Jill, Kevin ve Jim'in hedeflerini düşünme biçimleri arasındaki farklar nelerdir?

Bazı kişiler nasıl doyumlu ve kendilerini yönlendirmede başarılı olarak, istediklerini sürekli elde edebilirler? Bu soruya, kendiniz için zorlayıcı ve çevrenizdekiler için yönlendirici hedefler belirlerken yanıt arayalım:

NE İSTEDİĞİNİZİ BİLİN

Karar vererek bir konuya bağlanıncaya dek, istenilen sonuca ulaşamama endişesi duyumsanır, geri çekilme olasılığı yaşanır. Tüm girişimleri ve yaratıcılığı yok eden, dikkate alınmadığında birçok fikri ve olağanüstü planı öldüren bir olgu, bir gerçek vardır. Karar verme süreci tamamlanıp ileriye doğru ilk adım atıldığında, Tanrı'nın varlığı tüm yoğunluğuyla hissedilmeye başlanır. Başka türlü gerçekleşmesi mümkün olmayan, kişiyi ve çevresini olumlu yönde etkileyen ve destekleyen bir olaylar zinciri, bu kararlılığa bağlı olarak belirmeye başlar. Bu durum, düşlerin bile ötesindedir.

W.H. Murray

"KANGURULARI DÜŞÜNMEYİN!" Bunda pek başarılı olduğunuzu sanmıyorum. Bilinçaltınız olumsuz istekleri kolayca algılayamaz. Kendinize endişelenmemeyi, ya da yanlış yapmamayı anımsattığınızda, kendinizi bu isteklerin tersine programlarsınız. Bunun yanı sıra, kendinizi sakin olmaya, işlerinizi zamanında bitirmeye çağırdığınızda başarılı olma olasılığınız dikkate değer derecede artar.

Başarılı sporcular, bu olguyu iyi tanırlar. Topu sahanın dışına atmaktan, ya da fileye çarptırmaktan endişe ettiklerinde, bu sonuçları alacaklarını bilirler. Kaç kez "Bunu yapmamalıyım" dedikten sonra yapmak istemediğiniz olayı gerçekleştirdiğiniz oldu? Başarılı kişiler, düşüncelerini istedikleri etkinlik düzeyi ve arzuladıkları sonuçlar üzerinde odaklandırdıklarında, o sonuçlara ulaşacaklarını bilirler. Böylece mükemmelliğe erişmede kendilerini 'modellerler'.

Kendinizi programlayın

Düşündükleriniz, duygularınızı ve iletişim biçiminizi etkiler.

Şirketi içinde bulunduğu ekonomik durgunluktan çıkarmak ve yeni belirlenmiş hedeflere ulaşma yöntemlerini belirlemek için iki grup görevlendirilmişti. Gruplardan görüşlerini belirlemeleri ve önerilerini önceden saptanan bir tarihte sunmaları istenmişti. Gruplar çalışmalarını tamamlayıp önerilerini sundular.

Birinci grup, genel masrafları kısma, işgücünü gerçekçi boyutlara indirme ve işbölümünü yeniden değerlendirme çevresinde odaklanan görüşlerini sundu. Endişeleri yüzlerinden okunuyordu ama yalnızca bu yöntemlerle ilerlemenin mümkün olduğunu düşünüyorlardı. Grubun beklediği etki uyanmadı, dinleyiciler suskundu.

İkinci grup önerilerini coşkuyla sundu. Grubu üretim biriminde çalışan elemanlar oluşturmuştu. Daha önce, üretimin kalitesini artırma ve artıkları azaltma konusunda bir çalışma yapmışlardı. Bu kez farklı bir yaklaşım izlemeye karar verdiler. Geleceğin gerçekten arzuladıkları bir resmini çizerek, kurmak istedikleri fabrikaların, desteklemek istedikleri araştırmaların ve çalıştırmak istedikleri elamanların bir tablosunu oluşturdular. Bu geleceği görüntülemenin coşkusunu yaşıyor, şirketin bir yol ayrımında olduğunu düşünüyorlardı. Üretim grubunun, bu planları desteklemek için gereken satış hacmini belirlemesi ve satış elemanlarını yönlendirmesi gerektiğini düşünüyorlardı. O güne dek üretim miktarı satış elemanlarından alınan veri ve önerilerle belirleniyordu.

İki grubun duyumsadığı coşku ve enerji düzeyindeki farklılık akıl almaz boyutlardaydı. Birinci grup, kesintiler ve olumsuz yaklaşımlar üzerinde durmuştu ve istenmedik konuları irdelemekten kaynaklanan doğal bir karamsarlık duyumsanmıştı. Siz de hoşlanmadığınız bir ortamın ve kişilerin neden olduğu duyguları tanırsınız. Düşüncelerinizi gerçekten istediğiniz, istediğinizi elde ettiğinizde duyumsayacağınız duygular üzerinde yoğunlaştırdığınızda, kararlılıkla ilk adımları atar, kendinizi yönlendirir, bulaşıcı bir coşkuyla çevrenizi etkilersiniz. Geleceğin parlak bir tablosunu çizen, onu gözünde canlandıran, vizyon sahibi liderlerin uyandırdığı etki bu nedenle büyüktür.

Hayalci liderler

Kendinize

- bugün
- yarın
- bu yıl
- gelecek yıl
- önünüzdeki beş yıl
- kariyeriniz
- özel yaşamınız

için gerçekten neler istediğinizi sorun.

Bu soruyu yanıtlarken, gereklilik ve zorunluluk öneren sözcükler aklınıza gelirse onları zihninizden uzaklaştırın. –meli ve -malı sonekleri ve zorunluluk bildiren sözcüklerle düşünüyorsanız, geçmişte ya da bugün yaşamınızda etkili olan kişilerin sizin için gerekli bulduğu konularla ilgileniyorsunuzdur. **Sizin** gerçekten istedikleriniz üzerinde durun. Daha önce bu soruyu yanıtlamamış olabileceğinizi dikkate alırsak, kendinizi rahatsız hissetmeniz doğaldır.

Düşünceleriniz 'zorunluluklar' ve 'gerçek istekler' üzerinde yoğunlaştığında duyumsadıklarınızı karşılaştırın. Duygularınızın yoğunluğunu artırmaya çalışın. Neler hissediyorsunuz? Zorunluluklar ve gereksinimler üzerinde durmak, çoğu zaman gerginlikle ilgili duygular oluşturur. Bunun yanı sıra, gerçekten istediklerinizi düşünürken, heyecan, coşku ve sevinç duyulur. Gerçek isteklerinizin ne olduğu sorusuna yanıt ararken, kendinize karşı dürüstlük sergilemiş olursunuz.

HEDEFLERİNİZE ULAŞTIĞINIZI BİLİN

Gerçek isteklerinize ulaşmak sizde ne gibi duygular uyandıracak? Hislerinizi şimdiden duyumsayabiliyor, geleceğinizi gözünüzde canlandırabiliyorsanız, o gelecek artık sizindir. Geleceğin imgesi ne kadar kapsamlıysa, kendinizi oraya ulaşmaya o kadar kolay programlarsınız. Arzuladığınız sonuçları aşağıdaki boyutlarda bir kez daha değerlendirin:

Görsel boyut	Neler görüyorsunuz? Çevrenizde neler var? Tabloda başka biri var mı? Çevrenize bakıp, ayrıntıları kaydedin.
İşitsel boyut	Neler duyuyorsunuz? Kendinize neler söylüyorsunuz? Çevrenizdekiler nelerden söz ediyor?
Duygusal boyut	Nelere dokunabiliyorsunuz? Bu sizde ne gibi duygular uyandırıyor?

Gerçekmiş gibi davranın

Bilinçaltınız, gerçek ve imgeleri ayrıştıramaz. Başarmak istediğinizi ne kadar parlak canlandırırsanız, bilinçaltınız olayın gerçekliğine o derece inanır ve o doğrultuda davranır. İstediğinizi elde etmek de o derecede kolaylaşır. Bu bilinçaltınıza yönelik küçük bir kandırmacadır.

Tüm duyularınızla sonuçları canlandırdıktan sonra, her şey kendiliğinden hız kazanır. Kişiyi arzulanan sonuçlara götürmek, NLP'nin özgün niteliklerinden biridir. Fark yaratan özellik, kişinin kendisini hedeflenen sonuçlara ulaşmış olarak tasarlayabilmesidir. Hedefe ulaşmak için bir plan gerekir. İmgelerle, kişinin önüne çıkan fırsatlar kolayca fark edilir, ve plan kendiliğinden belirlenir.

UYGUN ORTAMI BELİRLEYİN

Arzuladığınız sonuçlar bazı ortamlara uygun olacak, bazılarına da uymayacaktır. Kendinden emin ve kararlı olmak, bir konuşma yaparken ya da gelecekle ilgili kararlar verirken gerekli olabilir. Düşüncelerin tam olarak belirmediği bir ekip çalışmasında ise kendinden emin ve kararlı davranmak için henüz erkendir.

Hedefiniz için uygun olan ortamı, onu nerede, ne zaman ve kimlerle beraber yaşamak istediğinizi belirleyin.

DENETİM SİZDE OLSUN

Bu bölümün başında değindiğimiz örnekte, Kevin'in hedefine ulaşamayışının nedeni, onların başkalarına ve Kevin'in kontrolünde olmayan durumlara bağlı oluşudur. Kevin başarılı olamayınca, yöneticisini, iş ortamını, piyasayı ve müşterileri suçlamıştı. Kendisine, çevrenin koşulları ne olursa olsun nasıl etkin olabileceğini sormamıştı. O, başkalarının farklılaşmasını istemiş, "Ben nasıl biri olmak istiyorum?" sorusuna yanıt aramamıştı.

Siz hedeflerinize ne kadar yakınsınız? Alacağınız sonuçlar başkalarının uygun şartlar oluşturmasına ve belirli biçimlerde davranmasına mı bağlı? Eğer öyleyse, onları beslemek sizin için güç bir süreç olacak. Charles Handy, "Dağın Çekilmesini Beklemek" adlı eserinde dünyayı dolaşan bir gezgini anlatır.

Gezgin, bir yol ağzına geldiğinde, önündeki dağın yolu kapadığını görür. Çaresizlik içinde oturur ve günlerce dağın yolundan çekilmesini bekler. Sizin hedefleriniz de kendilerini beslemiyorsa, dağın yolunuzdan çekilmesini çok uzun zaman beklersiniz.

Vazgeçmek

Alacağınız sonuçlar sizin dışınızda birine ya da bir şeye bağlıysa, belki de vazgeçmeniz daha uygundur. Bu size acı verebilir, hayal kırıklığına uğratabilir. Oysa başkasının ya da başka bir şeyin değişimini öngören gereksinim ortadan kalkınca, gerçekten istediğiniz başka hedeflere ulaşma olasılığınız belirebilir.

DEĞER Mİ?

Hedefinize ulaşmak için nelere katlanabilirsiniz?

- Risk alabilir misiniz?
- Huzursuzluk duyabilir misiniz?
- Sahip olduğunuz bir şeyden vazgeçebilir misiniz?
- Acı ve hüzün duyabilir misiniz?

Sonuca ulaşmak bütün bunlara değer mi? Değmeyeceğini düşünebilir, bu durumda hedefinize ulaşmaktan vazgeçer, ya da onu kendinize farklı biçimlerde uyarlayabilirsiniz. Değeceğini düşünüyorsanız, bağlanmaya karar veriyor, ve ikinci adımı atmaya hazırlanıyorsunuz.

ŞİMDİKİ DURUMUNUZ SİZE NELER SUNUYOR?

Bazen, bulunduğunuz durum gereksiniminizi karşılıyordur. Karşılamadığını düşünseydiniz, değiştirmeye çalışırdınız. Bu örnek size garip gelebilir ama, herkes sağlıklı ve formda olmak isterken, bir yandan da hastalığın ilgi ve sempati topladığını düşünür. Aynı şekilde, kendi haklarını savunmak için çaba göstermeyen ama bunu yapabilmeyi isteyen biri, hakları uğruna savaşmanın risk ve sorumluluğu da yanında getirdiğini

düşünerek durumunu korumaya çalışır. Bu gereksinimleri gözden geçirmek, gelecekte onları nasıl karşılayacağınıza ya da nasıl üstesinden geleceğinize karar vermek, hedefinize ulaşırken özgür olabilmenizi sağlar.

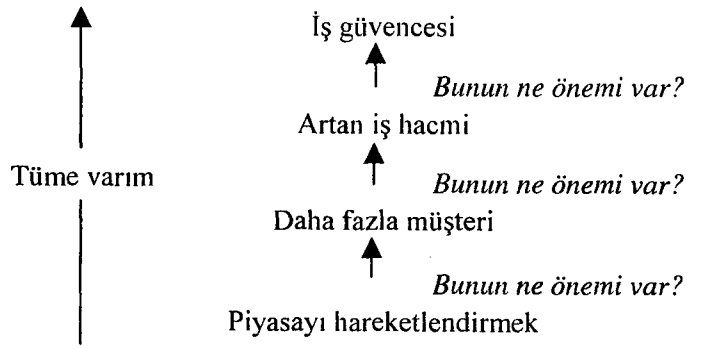
DAHA KAPSAMLI BİR AMAÇ BELİRLEYİN

Kendini beslemeyen bir sonucu, kendini besleyen bir sonuca nasıl dönüştürebilirsiniz? Buna karar vermenin bir yolu, bu sonuca neden ulaşmak istediğiniz sorusunu yanıtlamaktır. Bu sonuçta sizin için önemli olan nedir?

Kevin, müşterilerin akın akın gelmesini ve piyasadaki durgunluğun sona ermesini istiyordu. Bu isteklerin ikisi de kendilerini beslemeyen, 'dağın çekilmesini beklemek' sınıfına giren dileklerdi.

Kevin, "Bu sonuçlara ulaşmak ne sağlar?" sorusunu sorarak, iş hacmini artırmak istediğine karar verdi. Böylece, elde etmek istediği sonuç kendi kendini beslemeye başladı. Daha kapsamlı olan bu amaçla, daha fazla seçenek oluşturabilirdi.

Bu biçimde düşünerek hedefin kapsamını genişletip daha yüksek düzeylere ulaşmaktan, 'Tümevarım' ya da bütünü değerlendirme olarak söz edilir. Kevin'in bütünü değerlendirme süreci aşağıdaki sonuçları doğurmuştur:



Üst düzeylere doğru ilerledikçe, beklenen sonuçlar daha çok Kevin'de odaklanmakta, böylece onun denetimine girmektedir. Daha üst düzeylerdeki sonuçlar belirlendikçe, hedef uygun ortama uydurulur, ve sizin için gerçekten daha yüksek bir amaç belirlenir. Her başarı, bir başka başarı için basamak oluşturur, başarı başarı üzerine kurulur ve süreç böylece devam eder. Bu durumda, bazı kişilerin sonuçlar hiçbir yere götürmediği zaman duyumsadığı *boşluk* yaşanmaz.

SONUÇLARIN KİMLİĞİNİZE UYUM SAĞLAMASINA ÖZEN GÖSTERİN

Peter, eğitim programlarının birinde çok özgün bir sunuş biçimi geliştirerek büyük başarı sağlamıştı. Dinleyicileri, çalışma arkadaşlarının onun bu becerisiyle ne kadar gururlanacağını söylediğinde, "Herhalde şaka yapıyorsunuz. Bu sunuş biçimini işimde kullanırsam yaralı parmak gibi herkesin gözüne batarım" yanıtını verdi.

Kazandığı beceriler, Peter'ın iş yerindeki kişiliği ile uyum sağlamıyordu. Bu becerileri ileride kullanma olasılığı çok azdı.

Siz de hedeflerinize ulaştığınızda elde edeceğiniz sonuçların, kimliğiniz ve bürünmek istediğiniz kişilik ile nasıl bir uyum içinde olduğunu irdeleyin. Eğer uyum göremiyorsanız, onları unutun ve yeni arayışlara geçin. Ancak bu uyum sağlandığında, kişiliğinizin tüm öğeleri arasındaki tutarlılık korunarak 'köklü' bir başarı sergilenir.

HAREKETE GEÇİN

"Ne yapabilirseniz, ya da neyi yapabileceğinizi düşlerseniz, hemen başlayın. Cesaret, üstün yetenek, güç ve sihirle bezenmiştir. Haydi, hemen şimdi başlayın!"

Goethe

Hangi adımları atacaksınız? Sizin için gerçekçi olanlar hangileridir? Birçok şirketin performans değerlendirme formları,

- Yöneticilerin etkinliğini artırmak,
- Daha iyi iletişim kurmak,
- Etkin bir grup oluşturmak,

gibi kapsamlı ifadelerle doludur. Bu tür ifadeler 'havada bulut' sayılır, hiçbir şey ifade etmediği gibi, hiçbir sonuca da götürmez.

İlerlemek için küçük adımlar atmak gerekir.

Başarıya götüren küçük basamaklar

Kendime Wiltshire'da bir ev almaya karar verdiğimde, bana büyük bir adım atıyormuşum gibi geldi. Bunun benim için neler ifade ettiğini düşününce, önce biraz ürktüm. Harekete geçtiğimde attığım adımlar küçüktü. Her birinin güvenli bir basamak olduğunu düşünüyordum. Planımı şöyle açıklayabilirim:

1. *Hangi magazin ya da broşürlerin istediğim evlerle ilgili ayrıntılı bilgi içerdiğini belirledim. (Magazinleri henüz almaya başlamamıştım bile.)*
2. *Bana aradığım türde evleri gösterebilecek emlakçılarla ilişki kurdum. Evleri henüz gezmek istemediğimi onlara açıkça belirttim.*
3. *Arabamla yaşamayı düşünebileceğim semtleri dolaştım.*
4. *Satın almaya henüz hazır olmadığımı vurgulayarak bir ya da iki evi gezdim.*

ve devam ettim.....

Bu süreci başlattıktan bir yıl sonra satın almak istediğim evi buldum. Baştan beri attığım her adım, benim için gerçekçiydi. Sonunda, bütün ailenin hayran kaldığı yuvayı bulduk.

Harekete geçtikten sonra atacağınız her adım için bir zaman boyutu belirlemek yararlı olur. Kendinize her basamağı tamamlamak için belirli bir süre tanıyın. Tüm basamakları hemen belirlemeniz gerekmese de, ilk bir ya da iki adımda karar kılmak yararlı olur. Böylece sizi istediğiniz sonuçlara götürecek yolculuğa çıkabilirsiniz.

İyi belirlenmiş hedeflerin ön koşulları konusunda uygulamalar için, 3.9. Bölümdeki, "Alet Çantası: İyi Belirlenmiş Sonuçlar, Öncelikli Hedefler" konulu çalışmadan yararlanabilirsiniz. "Kendinizi istediğiniz sonuçlara ulaşmaktan nasıl alıkoyarsınız, ve kendi koyduğunuz engelleri nasıl aşarsınız?" konusunda bilgilenmek istiyorsanız, 3.10. Bölümü okuyun.

ORGANİZASYONLARIN HEDEFLERİ

İyi belirlenmiş hedeflerin nitelikleri, bireyler için olduğu gibi, organizasyonlar için de geçerlidir.

Tepki kültürü

Sorunlar üzerinde odaklanan organizasyonlar, 'istenmeyen' durumlardan giderek uzaklaşırlar. Bu organizasyonların istenmedik durumlarla onlara 'tepki' vererek başa çıkmayı yeğlerler. Rekabete tepki vererek, rekabetin doğuracağı sonuçlara bağımlı olurlar. Piyasadaki dalgalanmalarla yönlendirilir, ekonominin gidişinden doğrudan etkilenirler. Çalışma biçimleri 'yangın söndürme' çabalarını andırır. Hedefleri, başkalarının edimleri değerlendirilerek belirlenir. Güçlükle oluşturdukları planlara bağlı kalmakta ve onları izlemekte sıkıntı çekerler. Davranışları, rakip şirketlerin atacağı bir sonraki adıma bağlıdır. Bu biçimde işleyen organizasyonların başarıları sürekli olmaz. Bu tür işleyen bir şirketin çalışanları arasında esen hava gergin ve endişe yüklüdür.

Bunun yanı sıra, istedikleri sonuçlar üzerinde odaklanan organizasyonlar biliçli olarak ilerler. Hedefler tüm çalışanlar için belirgindir ve herkesin gerçek isteklerini yansıtır. Böylece herkes yüksek düzeyde bir motivasyonla geleceğe bağlanır. Çalışanlar işlerini sever. Geleceğin imgesi, hem şirket çalışanları, hem de iletişim kurulan şirketler ve müşteriler için bir ilham kaynağı oluşturur. Şirketin çalışma biçimi piyasayı belirler. Müşterilerini onlarla beraber ileriye doğru yürümeye çağırırlar. Sonuçlar üzerinde odaklanan şirketler, yaratıcı ve etkilidir. Piyasadaki dalgalanmaları, ekonominin genel durumunu ve rekabeti dikkate alsalar da, bunu sonuçlarını daha iyi belirlemek ve çalışma planlarını hazırlamak için kullanırlar.

Etki kültürü

GÖRÜNTÜ VE SONUÇLAR

Son yıllarda kişisel, profesyonel ya da organizasyonla ilgili 'görüntü' ya da imaj konusuna oldukça önem verilmektedir. İş dünyası, görüntü konusunda fazlasıyla duyarlı olmaya başlamıştır. Görüntü, çevredeki herkes üzerinde uyandırılan etki ile ilgilidir. Herkes kendi dünya görüşü ve önemsediği konular doğrultusunda sizinle ilgili bir izlenim edinir. Görüntüsü iç uyumunu yansıtan bir kişi, çevrenin ilgisini onun doğuracağı sonuçlara çeker. Çevresi de ona bu sonuçlara uygun fırsatlar sağlayarak cevap verir. Rastlantılar, yalnızca sonuçların ve değerlerin tutarlı bir biçimde dışavurumunu izleyen olaylardır. Beklemediğiniz bir anda, değerleri ve düşünce biçimi sizinkine benzeyen birine rastlamanız, bilinçsizce değerlerinizi ve sonuçlarınızı geniş çevrenize yansıtmanızdan kaynaklanır.

Görüntü konusunda yapılan çalışmaların çoğu, giyim ya da bedensel dil gibi yüzeysel özellikler üzerinde durur. Oysa gerçek değerlerinizi, isteklerinizi ve sizin için önemli olan konuları görüntünüzle çevrenize iletmek isterseniz, NLP'yi kullanarak başarılı olabilirsiniz. Davranışlarınızın ince boyutları, gerçek kimliğinizi çevrenize yansıtır.

Görüntü içten gelir

Görüntünüzün kaynağı, düşünceleriniz ve duygularınızdır. Ne düşündüğünüz ve ne hissettiğiniz hareketlerinizi, yüz ifadenizi, sesinizi, söylediğiniz ve yaptığınız her şeyi etkiler. Bu düşünce ve duygular, bedeninizin her gözeneğinden akar, onları gizlemek olanaksızdır. Çevrenizdeki-

Görüntü ipuçları

lerin, bu ipuçlarını okumaları için 'beden dili konusunda uzman' olmaları gerekmez. Bilinç bu ipuçlarını dikkate almasa da, bilinçaltı onları değerlendirir.

- Gözlerinizi hareket ettirdiğinizde, tam olarak nereye bakarsınız?
- Konuşurken ve hareket ederken, yüz ve beden kaslarınızda ne gibi devinimler olur?
- İletişim kurarken, yüzünüzün ve bedeninizin görünen bölümlerinde nasıl bir renk değişimi gözlenir?
- Dili kullanırken hangi kalıplardan yararlanırsınız?
- Nefes alıp verişlerinizde durumlara göre ne gibi değişimler olur?
- Bilincinizin dışında ne gibi kas hareketleri oluşur?

Yukarıda sayılan ipuçları gerçek görüntünüzü yansıtır. Onları değiştirmenin tek yolu, içinizi değiştirmektir. Bu küçük mesajlar, derin duygularınızın ve düşüncelerinizin çevrenize akımıdır. Çevreniz bu mesajları toplar ve onlara karşılık verir.

Edimleriniz, kimliğinizin bir yansımasıdır.

Kendinize sormanız gereken ilk soru, nasıl bir görüntü yansıtmak istediğinizdir. Ne istediğinizi ne kadar iyi bilirseniz, sonucu o kadar iyi imgeler, konuşma ve davranışlarınızda özümsersiniz. Böylece fırsatlar belirmeye başlar. Bu fırsatlar size rastlantıymış gibi görünse de, aslında çevrenize gönderdiğiniz mesajlara aldığınız yanıtlardır.

Kimliğinizin özü

Bazılarına göre, görüntü yalnızca bir maskedir. Gerçekten istemediğiniz, değerlerinizle bütünleşmemiş bir kimliğe büründüğünüzde, yalancı bir dış görünüş sergilersiniz. Kendiniz için belirlediğiniz sonuçlar görüntünüze yansır, davranışlarla çevreye sunularak, onlara ulaşma süreci hızlandırılır.

Calvin Klein bir 'görüntü' uzmanıdır. Giysileri ve parfümleri, bir görüntü oluşturma çabasının eseridir. Calvin Klein, uzun zaman önce televizyonda izlediğim bir pazarlama programının konuğuydu. Programda, oluşturduğu giysilerin ve hazırladığı parfümlerin oluşum sürecini anlatıyordu. "Escape" ve o zamanlar yeni satışa sunulan "Eternity"den söz etti. Bu arada onların kokularına, isimlerine ve paketlenme biçimine bağlılığı adeta yüzünden okunuyordu. Parfümler, onun dışavurumuydu. Ürünlerini satmak için çabalaması gerekmiyor, onları yaşıyordu.

İşte 'görüntü' ile anlatılmak istenen budur. Gerçek görüntünüzü sergilemek için "Alet Kutusu"nun 3.11 Bölümünden yararlanabilirsiniz.

MÜŞTERİYE HİZMETTE ÖNCÜ OLMAK

İş dünyası, müşteriye hizmet konusuna önem vermeye, müşterileri hoşnut kılma çalışmalarını artırmaya başladı. NLP ve özellikle sonuçlar bağlamında düşünme, çalışanların müşteriler üzerindeki etkilerini dikkate değer oranlarda artırdı. Sonuçlara odaklanarak düşünmenin gereği olan kararlılık, doğruluk ve disiplin, müşterinin hoşnutluk düzeyini belirleyen en önemli unsur oldu.

Değişimi başlatmak

Hızla değişen ve yaratıcılığın hükmettiği bir dünyada yaşıyoruz. Bu ortamda, yalnızca değişim olgusunu tanıtan ve değişim sürecini başlatan kişi ya da şirketler sürekli ilerlemeyi başarabilir. Onlar liderlik ve etkileme görevlerini üstlenirler. Geleceğe dönük bir kararlılıkla düşünmüyorsanız, başkalarının oluşturduğu değişime tepki vermekle yetinirsiniz. İyi belirlenmiş bir sonuçla yola çıktığınızda ise, kendi geleceğinizi oluşturursunuz.

Geleceğe yönelik hedefleriniz sizi yönlendiriyor ve kendinizi aşmak için destekliyorsa, hedeflerinizle ilgili diğer kişilerde de benzeri duygular uyanır. Bu, yalnız iyi belirlenmiş hedeflerle gerçekleşir. Geleceğin tablosunu kendiniz için çizebiliyorsanız, hem şirketteki konumunuz hem de işiniz için aynı sonucu elde edersiniz.

Müşterileri hoşnut kılmak

Gelceğe doğru bir adım atın ve nasıl olmak istediğinizi düşünün. Gelecekteki müşterilerinizi tasarlayın. 'Müşterinin hoşnut olması' nasıl bir görüntü ve ses oluşturuyor, sizde ne gibi duygular uyandırıyor? Gerçekten istediğiniz geleceğe doğru adım atabilme beceriniz geliştikçe, yaratıcılığınızın ve üretkenliğinizin ipleri çözülür; çevrenizi yönlendirmeye ve etkilemeye başlarsınız.

Müşteriyi hoşnut kılma çabası tepkiye bağlı değil, etkilemeye yönelik bir süreçtir.

NE ÖLÇÜLÜRSE, O ELDE EDİLİR

Müşteri hoşnutluğu nasıl ölçülür?

Eleştirilerin azalması ya da ortadan kalkması ile	İyi yapılan bir iş için alınan övgülerle
Çözülen sorunların sayısıyla	Verilen hizmet için alınan 'teşekkür' sayısıyla
Müşterilerle telefonda geçen sürenin kısalmasıyla	Hizmetiniz ya da ürününüz ile ilgili gönüllü olarak sunulan övgülerle
Müşterileri kendinizden ne kadar uzak tutabildiğinizle	İş tekliflerinin tekrar size gelmesiyle
Müşteriler için kullanılan kaynak miktarıyla	Müşterilerin çalışma süreçlerinde gözlemlenen iyileşme belirtileriyle
	Gülümseme ve eğlence miktarıyla

Sol taraftaki sütunda, müşteri hizmetleri değerlendirilirken kullanılan geleneksel ölçütler sıralanmıştır. Gördüğünüz gibi, yöntemlerin çoğu sorunlar üzerinde durur. Müşteri hoşnutluğu, istenmeyen davranışlar üzerinde durularak ölçülüyorsa, dikkatler o davranışlar üzerinde odaklanır ve o sonuçlar elde edilir. Eleştirilerin sayısına göre değerlendirmeler yapmak, eleştiriler alınacağını varsaymak ve böylece o sonuca ulaşmaktır.

Eleştiriler mi, buketler mi

Bisikletlerimizle çıktığımız güzel bir tatil dönüşü, masamda bir müşteri hizmet anketi beni bekliyordu. Formda, "Otelinizi nasıl buldunuz?"

sorusu yerine "Otelde ne gibi sorunlarla karşılaştınız?" sorusunu yanıtlamam istenmişti. Hemen karşılaşmış olabileceğim sorunları düşünmeye başladım. Anket yoluyla, beni sorunlar üzerinde durmaya, tatilimin en hoşa gitmeyen yönlerini irdelemeye zorluyorlardı.

Sonuçlar üzerinde odaklanarak düşünme yöntemleri ile, müşterilerinizle olan ilişkilerinizden neler beklediğinizi, ve duygularınızı kullanarak istediğiniz sonuçlara ulaştığınızdan nasıl emin olabileceğinizi belirleyebilirsiniz.

ÖZET

Sonuçlar üzerinde odaklanarak düşünmek, istediğinizi elde etmeniz için oldukça etkili bir yöntemdir. Sonuçlara odaklanarak düşünme yöntemleri, çevreleriyle olan uyumu bozmadan, değişik alanlardaki isteklerini sürekli elde eden kişilerle yapılan araştırmalar sonucu belirlenmiştir. Bir hedefi iyi belirlemek için gerekli basamaklar vardır. Bu basamaklar izlenerek, üstün başarı elde etmiş kişiler başarıya ulaşırken 'modelleştirilir'.

Tüm duyularınızı kullanarak hedefe ulaştığınız zamanı tasarladığınızda, kendinizi ona programlamış, başarma olasılığınızı artırmış olursunuz. Zihniniz, imgelerle gerçeği ayrıştıramaz. Böylece, imgeleminizi, düşlerinizi gerçekleştirecek biçimde kullanabilirsiniz.

Yukarıdaki düşünme biçimi, beş dakika sürecek bir tartışmayı tasarlamaktan, bir şirketin gelecekten beklentilerini belirlemeye kadar her alanda ve her boyutta kullanılabilir. Bu yöntemin başarısı, sonuç belirleme basamaklarının izlenmesine bağlıdır. Her basamak başarıya doğru atılan bir adımdır.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Aşağıdaki ifadelerde hedefe doğru mu gidilmekte, yoksa hedeften uzaklaşılmakta mıdır?
   a. Bana başkalarıyla beraber çalışma olanağı sağlayacak bir iş istiyorum.
   b. Halen çalışmakta olduğum şirket fazlasıyla bürokratik. Başka bir iş arıyorum.
   c. Yurt dışında çalışmakta kararlıyım.
2. Başka bir birime, hizmet düzeyi konusunda anlaşma önerdiniz. Gereksinimlerinizi açıkladığınızda, sizin beklentilerinize uymaya çalışacaklarını söylediler. Sözlerinde duracaklarından nasıl emin olabilirsiniz?
3. Şimdiki işinizi kabul etmenizdeki en büyük etken nedir? İdeallerinize yaklaşmakta mısınız, yoksa hoşlanmadığınız şeylerden uzaklaşmakta mısınız? Peki ya önceki işiniz?
4. Kendinizi gerçekten yapmak istediğiniz işte düşleyin. Neler görüyor, duyuyor ve hissediyorsunuz?
5. Geçmişte belirlemiş olduğunuz işlem planlarını düşünün. Bu planların gerçekleşen ve gerçekleşmeyenleri arasındaki farklar nelerdir?
6. Tatilde neler yapacağınıza nasıl karar verirsiniz? Gerçek ve beklentileriniz nasıl bir uyum gösterir?
7. İstemediğiniz işleri, istediklerinize göre tamamlama oranınız nedir?
8. Hafta sonuna kadar bitirmeyi gerçekten istediğiniz bir işi düşünün. Aklınızdan geçenlere dikkat edin. Düşünceleriniz istekleriniz üzerinde mi, yoksa istemedikleriniz ve olası engeller üzerinde mi odaklanıyor?

Uzun zaman önce yaşamış bir adam ve karısı vardı. Bu çift, yaşamları boyu arzuladıkları pek çok şeyi elde etmişti. Gerçekleşmeyen tek tutkuları, yüzerek Japonya'ya gitmekti.

Epeyce düşündükten sonra, bir gün yola çıkmaya karar verdiler. Yüzmeye pek alışkın olmadıklarından, epeyce zorlanıyorlardı. Kol ve bacaklarının ağırlaşmaya başladığını hissettiler. Ters yöndeki akıntıya ve sızlayan bedenlerine rağmen yüzmeye devam ettiler. Zamanla yüzmeye alışan bedenleriyle, uygun bir ritim bularak fazla çaba göstermeden ilerlemeyi öğrendiler.

Günler geçtikçe, onları çevreleyen suyun renk değiştirdiğini gözlediler. Sabahları berrak ve mavi olan su, günün ilk ışıklarıyla zümrüt gibi parlıyor, güneş batarken de gökyüzünün sıcak renklerini yansıtıyordu. Sudaki küçük yaratıklarla dost olmaya başladılar. Onlarla beraber yüzen gümüş renkli balıkların gölgeleri suyun derinliklerine aksediyordu. Rüzgara bağlı olarak dalgaların sesindeki değişimi, meltemlerin sert rüzgarlara dönüştüğündeki çırpınışları ayrıştırabiliyorlardı. Suda yiyecek bularak kendilerini beslemeyi, bedenlerini zorlamadan ilerlemeyi öğrendiler. Giderek duyarlığı artan koku alma duyuları ile, esintilerin taşıdığı koku zerreciklerinden çevrelerindeki değişimi anlıyorlardı.

Günlerce ve haftalarca karayı görmeden yüzdüler. Günün birinde ufukta koyu bir karaltı belirdi. Giderek belirginleşen karaltının Japonya kumsalları olduğunu anladılar. Yaklaştıkça, ikisinin de suskunluğu arttı. Birbirlerine baktılar, gözleriyle anlaşarak, geriye dönüp yüzmeye devam ettiler.

2.3

Karşılıklı Güven Ortamı Oluşturun-Uyum

NLP öğretisinin *uyum* kavramı, çevrenize anlayışla ve güven duyguları uyandırarak yaklaşmakla ilgilidir. Uyum, başkalarının bakış açısını görebilmeyi, onlarla aynı düzeyde iletişimler kurup, duygularına saygı göstermeyi gerektirir. Uyum, etkili olmasını arzuladığınız tüm iletişimlerin en önemli unsurudur.

Kararlar

İş dünyasında birçok karar, teknik becerilerden çok karşılıklı uyuma bağlı olarak alınır. Sözü geçen bu uyum, anlık yakınlaşmalarla değil, zamana bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Kendinize yakın bulduğunuz, uyumlu bir ilişki içinde olduğunuzu düşündüğünüz birinden mal satın alma, onunla işbirliğine girme ve onu destekleme olasılığınız yüksektir.

Uyumlu ilişkiler kurma ve onları sürdürme becerileri, NLP çalışmalarının başlangıcında üzerinde durulan konulardır. Çevrelerini etkileme ve değişim yaratma konusunda uzmanlaşmış kişiler, başarılarındaki en önemli etkenin uyumlu iletişimler kurmak olduğu görüşünü paylaşırlar.

Uyumun önemi günümüz için de geçerlidir. Birçok yönetim sistemi, sistemin olumsuz özelliklerinden çok, uyum ortamı oluşturulmadan kullanılmak istenmesi nedeniyle başarısızlığa uğrar. Uyum, iyi iletişimin, etki uyandırmanın ve değişim sağlamanın ön koşuludur. NLP uygulayıcıları, uyum ortamı oluşturmak için gerekli olan davranışlarda ustalık kazanırlar.

Bedensel dili kullanarak uyum sağlama üzerine birçok çalışma yapılmıştır, ama uyum konusunda ustalık kazanmış kişiler incelendiğinde, yalnızca bedensel dilin uyum için geçerli olmadığı görülür. NLP'nin sağladığı duyarlılık, derinlemesine uyum sağlama ve uyumu sürdürme, böylece iletişimin niteliğini artırma konusunda yardımcı olur.

İlişkilerde kalite

Alan, birçok çalışanın "canavar" diye söz ettiği yöneticisiyle bir araya gelmekten çekiniyordu. Kısa zaman önce tanıştığı NLP tekniklerini kullanarak, yöneticisiyle görüşmeye hazırlanırken, uyumlu iletişim kurma becerilerini geliştirmeye öncelik verdi. Kısa zaman sonra Alan ve yöneticisinin ilişkisi 'dillere destan' olmuştu.

UYUM NASIL SAĞLANIR VE KORUNUR

Karşılıklı uyum içinde olduğunuz birini düşünün. O kişiyle aranızdaki iletişimlerde geçerli olan, ama başka durumlarda eksik olduğunu düşündüğünüz neler var? Bir grup içindeyseniz, çevrenize bakın. Sizce kimler uyumlu iletişimler kurmuş?

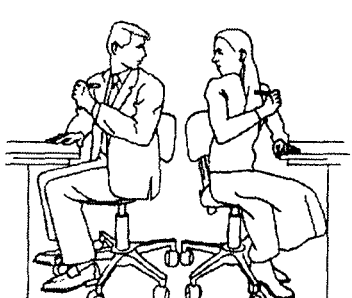
Çevrenizdekilerin bedensel durumlarına dikkat edin. Karşılıklı uyum sağlayan kişiler, çoğunlukla benzer duruş biçimleri, hareket ve mimikler sergiler, aynı zamanlarda gülüp, konuşmalarını aynı biçim ve ritimde sürdürürler. Birbirlerine 'uyarlar'. Bu durum iki ya da daha fazla kişinin uyum içinde olduğu durumlarda gözlenir. Bu iletişim ortamının bilinçli olarak oluşturulduğu söylenemez, Kaynağı, iletişime katılanların birbirine benzeyen düşünme biçimleri ve duygularıdır. Karşınızdakinin sizin düşüncelerinizi sözlere döktüğü, ya da sizin onun duygularını çok iyi anladığınız durumlar oldu mu? Başka biriyle benzer bedensel durumlar sergilediğinizde, birbirine benzeyen duygular yaşacağınızı biliyor musunuz?

İnsanlar kendilerine benzeyen kişilerden hoşlanırlar

Mükemmellik konusunda örnek olan kişilerin inançlarından birini daha sunalım:

Beden ve zihin aynı sistemin parçalarıdır.
Bir parçanın durumu, diğer parçaların tümünü etkiler.

Çevreleriyle derin bir uyum içinde olan kişilerle yapılan çalışmalar, onların etkileşime katılan kişilerle aşağıdaki konularda benzerlik sergilediğini göstermiştir:



- duruş
- hareket ve mimikler
- nefes alış verişler
- ses tonu ve sesin niteliği
- kullandıkları dilin içeriği-görsel/işitsel/duygusal kilit sözcükler
- inançlar
- değerler

Aynı tavırları benimseme

Başka biriyle iletişimde aynı tavırları benimsemekten 'uyuşmak' ya da '*aynalamak*' diye söz edilir.

Bill, büyük bir şirkette sistem analisti olarak çalışıyordu. Bir grup analisti yönetiyor, şirketin başka birimleriyle sürekli iletişim içinde bulunarak, satış elemanlarının müşterilerle olan toplantılarına katılıyordu. Teknik becerileri oldukça yüksek olmasına karşın, başkalarının yanında kendini pek rahat hissedemiyordu. Toplantıları etkin bir biçimde yönetmek, grup içinde konuşmak, kendine güven duyarak bir topluluğa seslenmek üzerine birçok eğitim programına katılmış olmasına rağmen, özellikle ilk kez karşılaştığı kişilerle iletişimde zorlanıyordu. Uzun süredir tanıdığı kişilerin yanında biraz rahatlayabiliyorsa da, ilk görüşmeleri her zaman can sıkıcı oluyordu.

Bunun sonucu olarak, müşteriler iletişimlerinin merkezini Bill'den uzaklaştırmaya başladılar. Bill'in hemen yakınlaştığı bir ya da iki kişi olsa da, bu durum pek sık yinelenmezdi. Giderek, Bill'in şirketteki rolü değişmeye başladı. Satış elemanlarına sık sık müşteri ziyaretlerinde eşlik ediyor, ilk tanışmada olumlu bir izlenim yaratmaya çalışıyordu.

Karşılıklı uyum ortamı oluşturmak, anlamlı birçok etkileşim için zorunludur. Verimli bir görüşmenin, etkili bir toplantının, önemli bir mülakatın uyum ortamı oluşmadan gerçekleşmesi olanaksızdır. Uyumun eksik olduğu durumlarda, etkileşimin değeri dikkate alınacak boyutlarda değildir.

"Bana doğru bir ses çıkarman, benimle iletişim kurduğun anlamına gelmez."

David Gordon

Uyum sağlamak

Uyumun kendiliğinden oluşmadığı durumlarda neler olur? Bu durumda, uyum sağlayabilme becerisi gereklidir. Uyum sağlamada beceri kazanmış kişiler, iletişimin diğer katılımcılarını kolayca rahatlatabilirler.

Bu kişilerin özelliklerini gözden geçirelim:

- Doğal uyumun parçası olan özellikleri bilinçli olarak oluşturmaya çalışırlar.
- Karşılarındaki kişilerde gözlemledikleri davranışların mümkün olduğu kadar çoğunu 'aynalamayı' denerler. Bu davranışlar:

Duruş	Ayak ve bacakların konumu, ağırlığın dağılımı; el, kol ve parmak hareketleri, omuzların ve başın duruşu
İfade	Bakışların yönü, göz hareketleri
Nefes alışlar	Nefes alış hızı, nefes alırken bedenin ağırlıklı olarak kullanılan bölümü (göğüs, karın boşluğu gibi)
Hareket	Hareket hızı, ritmi (hızlı, yavaş, sürekli, kesik kesik gibi)
Ses	Hız, ton, vurgulama, sözcüklerin seçimi
Dili kullanma biçimi	Görsel, işitsel, duyusal

Oluşan uyum, duygular, inançlar ve değerler gibi içsel benzerlikler sağlandığında daha derin ve kalıcı olur.

Sessiz uyum

Her iletişim sürecinde yukarıdaki listenin dikkate alınması, uyum sürecinin kalıcı olamsını sağlar. Denetim altına almakta zorluk çektiğiniz birkaç konuyu seçerek, o konularda deneyim kazanmayı ve onları kolayca denetlediğiniz diğer özelliklerinizle beraber kullanmayı deneyebilirsiniz. Deneme sürecini başlatmak, iletişimlere gözlemleyici olarak katıldığınızda kolaylaşır. Ama hazırlıklı olun. Bir iletişimi izleyerek uyum sağlama denemesi yapan bir

arkadaşım, katılımcılardan biri ona dönerek "Bu konuda siz ne dersiniz? Düşüncenizi gerçekten merak ediyorum." dediğinde oldukça şaşırmıştı. Uyum sağlama çabalarının bu kadar çabuk sonuç vereceğini düşünmemişti.

BİR ETKİLEME YÖNTEMİ OLARAK UYUM

Uyum bir etkileme yöntemidir. Biriyle iletişim kurduğunuzda, siz de o sistemin bir parçası olursunuz. Oluşturduğunuz uyumun niteliği, iletişimlerinizi etkiler.

Bu konuya bilinçli olarak dikkat etmek gerekmez. Uyum sağladığınızı kolayca anlayabilir, karşınızdaki kişinin yanında kendinizi rahat hissedersiniz. İletişimleriniz kendiliğinden akıcılık kazanır, konuşmalar arasındaki suskunluklar rahatsız edici olmaktan uzaklaşır. İletişim biçimi doğal olarak benzerlik gösterdiğinden, iletişimi kimin yönlendirdiğini ve kimin izleyici bir rol aldığını anlamak zorlaşır. Sürece katılan kişiler, sözcüklerin anlamını ve konuşmacının hedeflerini kolayca anlarlar, birbirlerinin duygularına saygı gösterirler. Bu, herkesin birbiriyle sürekli aynı fikirde olduğu anlamına gelmez, yalnızca birbirlerini anladıklarını vurgular.

Ayak uydurmak

Uyum sağlamanın bir unsuru, karşınızdakinin durum, tarz ve duygularına saygı duyarak ona ayak uydurmak'tır. Karşınızdaki kişi endişeli görünüyorsa, endişesini anladığınızı göstererek ona ayak uydurursunuz. Karşınızdaki hoşça vakit geçirerek eğleniyorsa, siz de onun eğlencesine katılarak ayak uydurabilirsiniz.

Uyuşur ve ayak uydurursan, iletişimde öncü olursun. Etkilemenin doğası da budur zaten.

Aşağıda nasıl ve ne zaman uyum sağlayarak yönlendirebileceğiniz ve etkileyebileceğiniz ile ilgili örnekler sunulmuştur:

- Bir tartışma ya da mülakatta gergin ve çekingen olan adayı rahatlatmak için,
- Sabit fikirlerle çalışmayı sürdürmek isteyen bir elemana ya da birime yeni çalışma yöntemleri tanıtmak için,
- Kızgın birinin sakinleşmesine yardımcı olmak için,
- Endişeli ve gergin birini rahatlatmak için,
- Yeni bir kavramı tanıtmak, onun halen kullanılan yöntemlerle olan benzerliklerini göstermek için,

Uyuşma/ayak uydurma/öncü olma

Uyuşma, ayak uydurma ve öncü olma üçlüsü, Uzak doğu savaş sanatında rakibin güç kaynaklarını kullanarak, onu kendi istediğiniz doğrultuda yönlendirmeye benzer.

İletişimde uyum

Aşağıda, bu üçlünün iletişim süreci içinde kullanıldığını gösteren bir diyalog sunulmuştur:

"Geliştirmek istediğimiz yeni sistemi gözümde canlandırabiliyorum."

"Peki, bu sistemi gözünde canlandırdığında kendine neler söylüyorsun?"

"Öğleden sonra müşterilere konuyu açıp açmamakta kararsızım."

"Kararsızlığını anlayabiliyorum. Neler hissetmek isterdin?"

"Çalışma arkadaşlarım, toplantıda sunduğum fikirleri çok değerli buldular."

"Arkadaşlarının görüşlerini anımsadığında neler duyumsuyorsun?"

Uyum, başarılı ve başarısız olan birçok çalışma sistemi arasındaki farkı belirleyen en önemli etkendir.

Seçilen yeni **bir yönetim sisteminin, şirketin yapısı ve kültürüyle uyuşması zorunludur.** Uyuşma, ayak uydurma ve öncü olma üçlüsü, her düzeyde; yalnızca bireyler arasında değil, yürürlükte olan bir sisteme eklemeler yaparken de işlerliğini korur. Yeni bir sistem, kullanılmakta olan diğer sistemlerle uyuşmalıdır.

Küçük şirketlerin, daha büyük ve daha bürokratik başka şirketlerin performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalıştıklarını gördüm. En basit, bunun yanı sıra en etkili performans değerlendirme sistemi, dört soru içeriyordu:

- Hedefleriniz nelerdir?
- Ne düzeyde başarılı oldunuz?
- Gelişimiz için başka hangi beceriler gerekli?
- Hangi davranışlara bağlanmalıyız?

Bu değerlendirme sistemi, şirketin açıklık ve resmiyetten uzak ortamıyla uyuşuyordu.

Bir şirketin yöneticileri ve çalışanları arasında uyum sağlanması zorunludur. Performans değerlendirmelerini sürdürmek, çalışanın yöneticisinden ve yöneticinin çalışanlardan gelen eleştirileri kabullenmesi için karşılıklı uyum ortamı oluşturmasına bağlıdır. Uyum ile, değerlendirmeler yerini bulur ve biçimlenir. Değerlendirme, öğrenme ve gelişme ile ilgilidir; sürekli iyileşmeyi amaçlar.

ANLAŞMALARDA UYUM ORTAMI

Anlaşma sağlamak için gerekli olan en önemli becerinin karşılıklı uyum ortamı oluşturmak ve onu sürdürmek olduğuna inanıyorum. Anlaşma süreci başladıktan sonra alınacak ilk sonuç, oluşan uyum ortamıdır. Süreç ilerledikçe, uyum sağlandığına ilişkin zihinsel değerlendirmeler yapılmalı, uyum düzeyi irdelenmelidir. Uyum olmadan, uzlaşma sağlanması beklenemez. Uyum bozulduğunda, anlaşma sürecine ara verilerek tüm kaynaklar onu yeniden oluşturmaya yöneltilmeli, ancak uyum sağlandıktan sonra sürece devam edilmelidir. Uyum ortamı içinde, iletişimin basamakları kendiliğinden belirlenir, Katılımcılar birbirlerinin görüşlerini dikkate alır, ortak çözümler ararlar.

Sina Çölü konusundaki uzlaşma çalışmaları, katılan tarafların değerleri dikkate alınarak çözüm aranmasına en iyi örnektir. Camp David'deki barış görüşmelerinde, hem Başkan Sedat, hem de Bay Begin çöle sahip olmayı istiyordu. Uzlaşabilme amacıyla, birbirleri için önemli olan noktaları irdelemeye karar verdiler. Mısır devlet başkanı Sedat için en önemli olan konu, ulusal egemenlik konusuydu. Çöl, tarih boyu Mısır topraklarının bir parçası olmuş, egemenliğin simgesi olarak değerlendirilmişti. Bay Begin için ise İsrail'in güvenliği ön plandaydı. Çölde atılan her adım İsrail için bir tehlike oluşturabilirdi. Birbirlerinin değerlerini irdelemek, barış tohumlarını attı. Sina Çölü Mısır'ın egemenliğinde kalacak, ama Bay Begin'in gereksinimini karşılamak için üzerinde yerleşime izin verilmeyecekti. İki tarafın da değerleri birbiriyle uyumlu olduğundan, her iki tarafın da kazandığı sonuçlar alındı.

Uzlaşma sürecinde, tüm katılımcılara karar verme olanağı tanındığı için temel prensiplerde anlaşmak mümkün oldu. Böylece sorunun çözümlenerek, tarihe kazınan bir anlaşma imzalandı.

Bulunan bir çözüme gerçek bağlılık, ancak tüm katılımcıların değerleri dikkate alındığında sağlanır. Değerler, yaşamınızın gidişini belirleyen, kimliğinizin temelini oluşturan prensiplerdir. Ortak değerler kişileri birbirine bağlar. Bir ortaklık, bir ilişki, bir takım, bir şirket, ancak ortak değerler paylaşıldığında bütünleşir.

Değerleri kullanma

Karşı tarafın değerlerini yalnızca düşünmek yeterli değildir. O değerlere saygı duymak ve ayak uydurmak derin bir uyum sağlamak için zorunludur. Yoksa, uyuşma çabaları yüzeysel ve geçici olur. Ustaca bir anlaşma sağlamak için, değerler belirlenmeli ve onlara ayak uydurulmalıdır. Örneğin, güvenlik önemli bir konuysa, anlaşma sürecinde bu değeri tatmin edecek bir sonuç aranır, ve anlaşma sürecinin bu gereksinime saygı duyularak ilerlemesi beklenir. Bu gereksinime saygı gösteren karşı taraf düşüncelerini tehdit edici olmayan bir biçimde sunmalıdır. Birisi için eğlence önemli bir değer ise, fikirlerin eğlendirici bir biçimde sunulması, çözümlerin bu ortamda aranması gerekir.

Karar verme etkenleri

Değerler, günlük kararlarınızı belirleyen etkenlerdir. Değerleriniz, aşağıdaki konularda kararlar alırken etkili olur:

- tatilinizi nasıl geçireceğiniz,
- kime inanacağınız,
- hangi mesleği seçeceğiniz,
- kimden alışveriş yapacağınız,
- toplantının başarılı olup olmadığına karar verme yönteminiz.

Anlaşma sürecine katılan ortağınız da sizi, ortamı, fikirlerinizi ve daha birçok konuyu kendi değerleri karşısında değerlendirmektedir. Bir kişiyi yalnızca dinleme becerisine göre değerlendirdiğinizde, o da sizin yalnızca dinleme becerinizi değerlendirir. Kendinize özgü yöntemler, kurallar ve ölçütlerle hangi değerlerin gereksinimlerinin karşılandığını belirler.

Karşılıklı anlaşma sağlama ve etki uyandırma konusunda üstün başarı sergilemiş iletişim ustaları, karşılarındaki kişilerin değerleriyle uyuşma, onlara ayak uydurma ve öncülük yapma becerilerine sahiptirler. Ayrıca, değerlerin tatmin edilmesi için hangi önkoşulların oluşturulacağını da bilirler. Davranışlarının temelinde aşağıdaki inanç yatar:

Herkes kendine özgüdür.

Aşağıda bazı değerlerin tatmin olduğuna ilişkin belirtiler sunulmuştur. Bunların yalnızca birer örnek olduğu, herkesin özgün yapısı dikkate alınarak farklı birçok açıklama yapılabileceği unutulmamalıdır.

Değer	**Tatmin olma belirtisi**
Açık sözlülük	Duygularınızı ifade etmek, karşınızdakini beklemeden düşüncelerinizi açıklamak istiyorsunuz.
Güvenlik	Sorunlara bulunan çözümler daha önce denenmiş, başka durumlarda geçerliği sınanmış. Fikirlere saygı duyuluyor, göz ardı edilmeden dikkate alınıyor.
Yaratıcılık	Anlaşma ve fikirler yepyeni. 'Yatay' düşünme yöntemiyle, eldeki çözümlere yeni yorumlar getiriliyor.

Başkalarının değerlerini belirlemek için, onları izlemeniz ve dinlemeniz gerekir. Onları heyecanlandıran nedir? İç durumlarını ilgi ve merak ortamlarına nasıl dönüştürüyorlar? Nelere dikkat ediyorlar? Sürekli saate bakıp, anlaşma sürecini hemen başlatmak istiyorlarsa, onlar için zaman ve onu kullanma biçimi önemlidir. Duyularınız 'keskinleştikçe', etkileşime girdiğiniz kişideki en ufak değişimleri gözler, iç durumlarındaki değişimi kolayca kaydedersiniz. Giderek, davranış biçimlerini iç durumlarla eşleştirir, bedensel işaretleri kolayca yorumlarsınız.

Kalibre etmek

Birinin değerlerini etkilediğinizin en belirgin işaretlerinden biri, cilt renginde gözlemlenen değişimdir. Yaptığınız teklif, karşınızdakinin değerlerine uygun ise ve onun gereksinimlerini karşılıyorsa, yanaklarının kızarma olasılığı yüksektir. Ortağınızın değerleriyle uyuşarak, onlara ayak uydurarak ve tatmin olma işaretlerini değerlendirerek derin bir uyum sağlamaya başlarsınız. NLP dilinde bu işlemden ayarlama ya da kalibrasyon olarak söz edilir.

Kendi değerlerinizi tanımak, başkalarının değerlerini anlamak yolunda atılan ilk adımdır. Kitabın 3.12. Bölümünü kullanarak kendi öz değerlerinizi belirleyebilirsiniz.

TÜM BEDENİNİZLE DİNLEMEK

Dikkat ve ilgi ile dinlemek, iş dünyasında az görülen becerilerden biridir. Bu beceriye sahip kişiler, çevrelerine saygı gösterir ve insanları etkilemeyi başarırlar. Derin bir uyum ortamında karşınızdakini tüm bedeninizle dinlemeniz gerekir. Bu durumda dikkatinizi karşınızdaki kişinin yalnızca ne söylediği üzerinde yoğunlaştırmak yeterli olmaz, düşünce ve duygularını da kaydetmek gerekir.

Yalnızca sözsüz iletişimle ortamı etkilemek de olasıdır. Tom Peters'ın "Mükemmellik Tutkusu" adlı kitabında belirttiği gibi, "Dinlemek, nezaketin en büyük göstergesidir". Tüm bedenin katılımıyla dinlemek, kişiyi olayların iç yüzünü kavramaya, sorunlara özgün çözümler bulmaya ve bu çözümlere bağlanmaya yönlendirir.

Dış odaklar

Tüm bedenin katılımıyla dinlemek, tüm dikkatinizi karşınızdakine vermekle eş anlamlıdır. Dikkatinizi kendi dışınızda tutarak başka bir yere odaklanırsanız, kendi düşüncelerinizden uzaklaşırsınız. Bazı kaynaklar, dinleme sürecinde 'göz göze' olmanın etkilerinden söz eder. Siz de sanırım karşınızdakinin gözlerini sizden ayırmadığı, ama düşüncelerinin başka konulara kaydığından emin olduğunuz durumlarla karşılaştınız. Yalnızca göz göze olmak, karşınızdakinin sizi dinlediğinin kanıtı değildir. NLP, tüm bedeninizi kullanarak dinlemek için yöntemler sunar.

Dikkati içine ya da kendine dönük olan biriyle, tüm bedenini kullanarak dinleyen birinin davranışlarını karşılaştırın:

Dikkati içe dönük kişiler	**Tüm bedeniyle düşünen kişiler**
Kendi düşüncelerini düşünür, kendi yargılama ve değerlendirmelerini yaparlar. Az önce söylenenlerden ve yapılanlardan endişe duyar, bir sonraki tümceyi sabırsızlıkla bekler.	Merak içindedirler. Tüm dikkatleri karşılarındaki kişiler üzerinde odaklanmıştır.
Hedefleri kendileridir.	Hedefleri karşılarındaki kişilerdir.

Bakışları odaksızca çevrede dolaşır.	Bakışları karşılarındaki kişiler üzerindedir.
Duruş biçimlerini sık sık değiştirirler.	Karşılarındaki kişilerin biçimlerini benimserler.
Dili kullanırken 'ben', 'beni' sözcükleri üzerinde dururlar.	Dili kullanırken, 'sen' ve 'siz' sözcüklerini sık sık kullanırlar, seçtikleri anahtar sözcükler konuştukları kişinin sözcüklerine benzer.

"Bizim için bazı çalışmalar yapmanızı istiyorum. Uzun zamandır birlikte çalıştığımız şirket yeniliklere açık değil, düşünceleri çağa pek ayak uydurmuyor.

Planlama sürecine geçmişte olduğundan daha az zaman ayırabileceğiz. Bu durumda beraber çalışacağımız şirket, ilk adımları atarak ne gibi bilgilere gereksinimi olduğuna karar verip, istediğimizi bize sunacak. Zamanımız kısıtlı. Bana, bu çalışma yöntemi ile işbirliği yapıp yapamayacağımız konusundaki düşüncelerinizi açıkça söylerseniz sevinirim"

İpuçlarını bulma

Sözler ve davranışlar size değerlerle ilgili ipuçları verir. Kişiler, bazı değerleri size açıkça bildirir, bazılarını kendileri bile farkında olmadan dışa vurūrlar. Yalnızca aramanız ve dinlemeniz gerekir.

Yukarıdaki paragraftaki konuşmacı için aşağıdaki konuların önemli olduğunu varsayalım:

- zamanı iyi değerlendirmek,
- açık sözlülük ve dürüstlük,
- yeni fikirler,
- girişimcilik,

Oluşturacağınız uyumun derinliği, söz ve davranışlarınızla bu değerlere uyum sağlama becerinize bağlıdır. Yanıtlarınızı dolambaçlı yollarla sunuyor, ve bir sonraki sorunun sorulması için bekliyorsanız, sanırım başarılı olamazsınız.

Bunun yanı sıra, yanıtlarınızı açık ve kararlı olarak sunuyor, yapıp yapamayacaklarınızı içtenlikle karşınızdakine aktarıyorsanız, ileriye dönük adımlar atarsınız. Bu durum, yalnızca aynı inançlara sahip olduğunuzda gerçekleşir.

Toplantılarımızın birinde, şirket yöneticilerinden biriyle bilgisayarlar konusunda sohbet ediyorduk. Yönetici, bilgisayar sistemleriyle ilgili sorunlarını anlatmaya başladı. Bu arada, programcı şirket, bir sorun oluştuğunda neredeyse tüm personelini onlara göndererek soruna çözüm bulduğunu varsayıyordu. Ben programcı şirketi de tanıyor, onların eleman sıkıntısı çektiğini, tüm personeli bir noktada toplamanın onlar için ne kadar zor olduğunu biliyordum. Onlar için, müşteriye hizmet, konuyla ilgilenen eleman sayısıyla ölçülüyordu. Bu çabanın, müşterinin gereksinimini karşılamaması ne acıydı! Kendi değerlerine ve hizmet anlayışlarına göre karar vermişler, müşterinin değerlerini dikkate almamışlardı.

Müşteri için gerekli olan, bire-bir etkileşimle oluşacak güven duygusu, sistemin düzeleceğine, ve alınan önlemlerle ileride oluşacak sorunların engelleneceğine olan inançtı!

Herkesin kendi gereksinimlerini karşılamak, ve onların karşılandığını göstermek için özgün yöntemleri vardır. İşinizde başarılı olmak için, müşterilerinizin gereksinimlerini öğrenmeniz ve onların tatmin olma belirtilerini tanımanız gerekir.

Değerleri belirginleştirmek

Müşterilerinizin değerleriyle uyuşarak ve onlara ayak uydurarak, karar verme süreçlerini etkileyen, özdeki değerlerini belirginleştirirsiniz. Aşağıda, bu değerlerin

belirginleştirilmesine, ve tatmin duygularının değerlendirilmesine bir örnek sunulmuştur. Ayrıca, bu örnek sözsüz davranışlar, dili kullanma biçimi ve inançlarla nasıl uyum sağlandığı gösterir:

"Ben bu fikirden pek hoşnut değilim. Çok zaman alacağını düşünüyorum."

"Tamam, senin için zamanın önemini anlıyorum. Projenin boyutlarını daha az zaman alacak biçimde küçültebiliriz (*zaman konusundaki endişelere ayak uydurma ve öncülük yapma).* Buna ne dersin?"

"Emin değilim. Ekibimize başka sözler de verdim."

"Bunu bilmiyordum. Ekibine verdiğin sözde durmak öncelik gerektirir. Belki projeyi ekip çalışman bitince başlatabiliriz (*bağlılık konusundaki değere ayak uydurma, ve öncülük yapma).*"

"Doğrusunu istersen, bu projenin işlerliği için gereken becerilerin tümüne sahip olduğumu düşünmüyorum (*tutarlılıkla ifade edildi).*"

Konuşmacının özdeki değerlerden birine dokunduğu, bedensel durumunda gözlemlenen bir değişimle belirebilir. Özdeki değer üzerinde durmadan önce konuşmacı bedensel durumunu sık sık değiştiriyor, nefes alış verişleriyle, bazen de cilt rengindeki bir değişimle iç durumunu yansıtıyordu.

Yukarıdakine benzeyen bir endişe ifadesi ile karşılaşan birçok konuşmacı, aşağıdaki yanıtları verebilir:

"Hayır, yanılıyorsun. Tüm becerilere sahip olduğundan eminim"
ya da

"O becerileri kısa zamanda kazanabilirsin. Tam sana göre bir kursumuz var."

Özdeki değerleri kabullenmek

Yukarıdaki gibi bir yaklaşımla, karşınızdakinin endişelerini dikkate alıp, sorunlara beraberce çözüm aramak yerine; tüm endişelerini bir yana atarak, kendi inanç ve düşüncelerinizi ona aşılamaya çalışırsınız. Böylece, uyum sürecini de noktalamış olursunuz.

Oysa, "Dürüstlüğünü ve yeni becerilere gereksinim duyduğunu açıklamanı takdir ediyorum. O becerileri kazanmak için en uygun yöntem sence nedir?" ifadesi, karşınızdakinin becerilerinin yetersiz olduğu konusundaki endişelerine ayak uydurmaya ve kişisel tatmine ulaşmak için beraberce çözüm aramaya bir örnektir.

Müşterilerinize tüm zamanların en önemli sorusunu sorun: "İleride, mal gereksinimlerinizi karşılayan en büyük şirket olabilmemiz için bizden neler bekliyorsunuz?" Şimdi de arkanıza yaslanın ve dinlemeye başlayın. Müşterilerinizin gereksinimlerini karşılamaya yönelik en değerli bilgileri almak üzeresiniz.

ÖZET

Etkili etkileşimin en önemli unsuru 'uyum'dur. Uyum ortamında, karşınızdakileri rahatlatır, böylece ilerideki iletişimleri sizinle kurmalarını sağlarsınız. Uyum, beraberinde karşılıklı güven duygusunu getirir ve uzlaşmak kolaylaşır. NLP, iletişim ustalarının uyum sağlama ve uyumu koruma becerilerini çözümlemiştir.

Niteliği artırmak

Uyum, bazı durumlarda ve bazı kişilerle kendiliğinden oluşur. Bu durumda, uyum ortamı oluşturmak için özel becerilere gerek yoktur. Uyum sağlama yöntemleriyle, çevresindekilerle kolayca yakınlaşan ve onları rahatlatan kişiler düzeyinde, nitelikli etkileşimler kurabilirsiniz. Birçok iş anlaşması, teknik konulardan çok, uyumlu bir etkileşim kurularak gerçekleşir.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Yeni bir gruba girdiğinizde, grup üyelerinin duruş ve davranışlarını izleyin.

   Seslerini, dili kullanma biçimlerini değerlendirin. Kimlerin uyumlu bir iletişim içinde olduğunu belirleyin. Ne gibi benzerlikler sergiliyorlar?
2. Birbiriyle derin bir uyum içinde olan iki kişi seçin. Söz ve davranışlarında ne gibi benzerlikler görüyorsunuz?
3. Çevrenizdekilerin baş hareketi, ses tonu, bedensel durumları gibi uyum bildiren davranışları gün boyu izleyin.
4. Arkadaşınızdan sizinle bir iletişime girmesini isteyin. Bu süreç içinde dikkatinizin odak noktasının dıştan içe geçişini duyumsayın.

Yıllar önce, Patagonya tepelerinde küçük bir köy vardı. Köyde yiyecek sıkıntısı çekiliyordu. Bunun nedeni de, köylülerin tarlalarına gidip, ürün toplamalarını engelleyen bir canavardı.

Günün birinde köye bir yabancı geldi ve köylülerden yiyecek istedi. Köylüler ona yiyecek veremeyeceklerini, bir canavarın tarlalarına gitmelerini engellediğini anlattılar. Yabancı, canavarla savaşıp onu yenecek cesarete sahipti. Tarlalara yaklaştığında, canavar değil,

yalnızca büyük bir karpuz gördü. Köye döndü, onlara korkulacak bir şey olmadığını, yalnızca bir karpuzdan korktuklarını anlattı. Kızgın köylüler, kamalarıyla yabancıyı paramparça ettiler.

Birkaç hafta sonra köye başka bir yabancı geldi. Aynı şekilde yiyecek istedi, ve canavar hikayesini dinledi. O da cesaret sahibiydi ve canavarı ortadan kaldırabileceğini düşündü. Köylüler buna çok sevindiler. Yabancı tarlalara yaklaştı, kocaman karpuzu gördü. Köye dönerek, köylülere yalnızca bir karpuzdan korkmuş olduklarını anlattı. Hınçlı köylüler, bu yabancıyı da parçalara böldüler.

Birkaç ay sonra köylüler çaresizlikten ne yapacaklarını şaşırmışlarken, köye üçüncü bir yabancı geldi. Köylülerin içinde bulunduğu durumu görünce, neler olduğunu öğrenmek istedi. Neler olduğunu anlayınca, tarlaya gidip canavarı yok edeceğini, köylülerin de ürünlerini rahatça toplayabileceklerini söyledi. Tarlaya gittiğinde o da büyük karpuzu gördü, kılıcını çekerek onu parçalara ayırdı. Köye dönüp, canavarı öldürdüğünü köylülere anlattı. Mutluluktan havalara uçan köylüler, yabancıyı uzun süre konuk olarak ağırladılar. Bu süre içinde yabancı, köylülere karpuzlar ve canavarlar arasındaki farkı öğretti.

2.4

Kendini Benim Yerime Koy – Algısal Durumlar

NLP'ye özgü bazı yöntemler, düşünme ve dili kullanma biçimlerinde ayrıntılarıyla gözlenir. Kısa zaman önce, John Grinder ve Judith Delozier, NLP tekniklerini, mükemmele ulaşmak için daha kestirme yollar bulmak amacıyla kullanmaya başladılar. Bu bağlamda üzerinde durulan 'algısal durumlar' kullanılarak olaylara değişik bakış açılarıyla bakılabilir. Algısal durumlar, 2.2 Bölümde değinilmiş olan 'sonuçlara odaklanarak düşünme' konusunu içerik açısından izler.

Dengeli bir yaklaşım

Algısal durumlar, düşünme sürecine dengeli bir yaklaşım getirir. Yararları yalnızca sonuçlar üzerinde değil, başka birçok durumda gözlenebilir. Anlaşma ve ilerlemenin güç olduğu bir iletişim sürecinde, algısal durumlar kullanılarak uzlaşma sağlanması kolaylaşır ve yeni seçenekler belirir. Algısal durumlar arasında denge kurmak, deneyimin tümünü etkileyen çözümler getiren çok güçlü bir yöntemdir.

Olaylar ve durumlar farklı birçok yöntemle değerlendirilir. Bu konuya, üç algısal durum üzerinde durarak açıklık kazandırmaya çalışacağız:

1. Durum Olayları kendi duyularınızla duyuyor, görüyor, hissediyorsunuz. Sizin için önemli olan unsurlar, ulaşmak istediğiniz hedefler üzerinde duruyorsunuz. Kullandığınız dilde 'ben', 'benim' gibi sözcükler sık sık yineleniyor, onları kullandığınızda, kendinizden söz ediyorsunuz. Kısaca, olayı kendi bakış açınızla değerlendiriyorsunuz.

2. Durum Olayı, diğer kişinin bakış açısıyla değerlendiriyor, o kişi olduğunuzu duyumsayarak yaşıyorsunuz. Kendinizi gerçekten o kişinin yerine koyduğunuzda, yalnızca onun gibi değerlendirmeler yapmakla kalmıyor, o kişinin davranış ve düşüncelerini mantıklı bulmaya başlıyorsunuz. Davranışlar ne kadar olağandışı olursa olsun, kendinizi o kişi olarak duyumsadığınızda geçerlik kazanıyor. 'Ben' dediğinizde, yerine geçtiğiniz kişiden söz ediyorsunuz.

3. Durum Geri çekilerek, olayla ilgisi olmayan bir izleyici konumu alıyorsunuz. Beyninizde, kendinizi ve diğer kişiyi bir üçüncü kişi gibi görebiliyor ve duyabiliyorsunuz. Duvarda bir böcek olmaya benzeyen bu durumda, duygulara yer verilmiyor, yansız değerlendirmeler yapabilmek için duygulardan tümüyle arınmak gerekiyor.

Bu üç durumun her birinde neler duyumsandığını denemek amacıyla, "Alet Çantası"nın 3.13. Bölümünden yararlanabilirsiniz.

Uzlaşma konusunda beceri sahibi kişiler, olaylara dengeli bir yaklaşım sergilemek için, gerektiğinde bu üç algısal durumdan birini seçerler.

DENGESİZ DURUMLAR

Durumların bazılarına ağırlık vererek onları dengesiz bir biçimde kullanmak, ilerleme kaydedilmesini engeller.

Saldırgan tutumlar

James, işi gereği sık sık toplantılara katılmak zorundaydı. Toplantılara, tekliflerini ayrıntılarıyla planlayarak hazırlanırdı. Çoğu zaman, kendi biriminin yeni projelerle başa çıkmasını kolaylaştıracak düşünceleri olurdu. Yöneticisinin ona neden hemen destek vermediğini anlayamıyor, onun çalışma biçiminin oyalayıcı ve nedensizce karşı koymaya yönelik olduğunu düşünüyordu. Ona göre yöneticisi yalnızca dik başlıydı. Aldığı tepkiler karşısında sıkılıyor, bazen sıkıntılarının o şirkette çalışmaya değmediğini düşünüyordu.

James gibi, 'ben' sözcüğünün sürekli kullanımı, karşınızdakileri anlamakta güçlük çekmenize ve onların görüş ve duygularını dikkate almadan silmenize neden olur. Kendi hedeflerinize, başkalarının hedefleri pahasına ulaşmaya çalışırsınız. Bu durumda kendi istediklerinizi elde etseniz de, aldığınız sonuçları kısa ömürlü olur. Onların olumsuz etkileri size yönelir ve duygularınız sizi esir alır.

Hakkını aramama

Diane, elemanlarıyla ilgili ve sevecen bir yöneticiydi. Elemanlarından biri bir sorunla karşılaştığında, tartışarak beraberce çözüm aramaya öncelik verirdi. Bu arada, sorunu olan elemanların duygularını üstlenmeye başladığını fark etti. Duyguları yalnızca tartışma süreci içinde paylaşmakla kalmıyor, onların etkilerini günün geri kalan bölümlerinde, bazen daha uzun zaman yaşıyordu.

Diane gibi, ikinci durumun gereğinden fazla kullanımı, başkalarının duygu ve düşüncelerini, kendi duygu ve düşüncelerinizi pahasına yaşamanıza neden olur. Kendinizi onların yerine koydukça, sorunların yoğunluğuyla kendinize olan güveninizde bir azalma duyumsayabilirsiniz. Giderek başkalarına öncelik verir, kendi gereksinimlerinizi geri plana atarsınız. Kendinizi başkalarının yerine gereğinden fazla koyarak, gerçek isteklerinizi belirlemeyi unutur, başarıya ulaşmanızı engellersiniz. Başkalarının duygularını kolayca benimser, ama onları üstünüzden atmakta güçlük çekersiniz.

Ayrıştırma

David, şirket için çok önemli bir projenin planlama ekibindeydi. Kısa zamanda tamamlanması gereken proje konusunda ateşli tartışmalar yapılıyor, bazen sesler yükseliyordu. Proje için verilen süre yetersiz görünüyordu. David, bu duygu yoğunluğundan etkilenmişe benzemiyordu. Kendini, bedensel ve duygusal olarak bu ortamdan uzak tutuyor; böylece grubun diğer elemanlarını öfkelendirerek, onun projeye gereken ilgiyi göstermediğini düşünmelerine neden oluyordu.

David gibi, üçüncü durumun gereğinden fazla kullanımı, kişinin duygusuz ve konuya ilgisiz olduğu görüntüsünü verir. Üçüncü durum, olaylara, onların duygusal yönlerinden etkilenmeden, yansız ve irdeleyici bir tutumla yaklaşmayı gerektirir. Bu durumu, "Uzay Yolu" dizisindeki Mr. Spock'un yaklaşımlarına benzetebilirsiniz.

Üç durumu da dengeli olarak kullanmak, işbirliğinin oluşumuna, kişinin haklarını elde etmesine, seçeneklerin artmasına ve uzlaşma ortamı yaratılmasına neden olur. "Alet Çantası"nın 3.14. Bölümünde, algısal durumları haklarınızı elde etme konusunda nasıl kullanacağınız anlatılır.

HANGİ ALGISAL DURUMU SEÇMELİYİM?

1. Durum Kendi adınıza konuşmak, haklarınızı savunmak, olayları kendi bakış açınızla değerlendirmek, duygu ve düşüncelerinizin derinliklerine inmek için birinci durumdan yararlanırsınız. Hedef belirleme konusunda da birinci durum seçilir. "Ben gerçekten ne istiyorum?" sorusunu yanıtlamak için bu durum kullanılır. Sonuçlarınızı çevre içinde değerlendirirken, "Bu sonuç kimliğim ve kim olmak istediğimle uyum içinde mi?" sorusunu yanıtlamak için birinci durumu seçersiniz. Bu durumu kullanma becerisini geliştirmek, hakların aranmadığı durumların, kendi yararınıza olan durumlara dönüştürülmesini sağlar.

2. Durum Başka birini anlamakta güçlük çekiyorsanız, onun davranışlarının ardındaki duygu ve düşünceleri irdelemek için ikinci durumdan yararlanabilirsiniz. Anladığınızda, ya da anlamaya çalıştığınızda

(anlamanın olanaksızlığını da duyumsayabilirsiniz), bu çabanızı karşınızdaki kişiye belli eder, ona yakınlaşmayı ve size güven duymasını sağlarsınız. Olayları bütünüyle kavradığınız için, onlara verebileceğiniz tepkilerdeki seçenekleriniz artar.

3. Durum Geri çekilip, uzaktan yansız değerlendirmeler yapmak istiyorsanız, üçüncü durumdan yararlanabilirsiniz. Bu durum özellikle, duygulardan arınmak istediğiniz zaman seçilmelidir. Başkalarının saldırgan davranışlarını, kontrolü kaybetmeden ve duygularının etkisi altında kalmadan yönlendirmek isteyen kişiler bu durumu kullanırlar. Böylece, birinci durum seçildiğinde oluşabilen öfke, sıkıntı ve acıyı duyumsamazlar.

ZOR DURUMLARDA

İlerlemeye çalışırken yine de engellerle karşılaşıyorsanız, "Her davranışın olumlu bir nedeni vardır." varsayımıyla yola çıkabilirsiniz. Bu düşünce, 2.1 Bölümde değinilen, mükemmellikle ilgili inançlardan biridir.

Bu inancın doğruluğuna inanmanız gerekmez. Doğruluğunu yalnızca varsaymanız yeterlidir. Size karşı sergilenen bir davranışın ardındaki olumlu nedeni bulmak için yaratıcılığınızın sınırlarını zorlamanız gerekebilir. Siz bu durumdan nasıl bir yarar sağlayabilirsiniz? Önceleri olumsuz etkiler uyandıran bir durumu nasıl uygun bir fırsata dönüştürebilirsiniz? Örneğin sizi zor durumda bırakan sorular soran birinin böyle davranmaktaki amacı, düşüncelerinizin geçerliliğini sınamak olabilir; böylece onları kullanıp kullanmamaya daha kolay karar verebilir. Belki de bu soruları kendisi için yanıtlama gereği duyuyor, sizin garip sorularla başa çıkabilme becerinizi geliştirmeye, böylece daha başarılı olmanızı sağlamaya çalışıyordur.

SAĞLANABİLECEK YARARLAR

Yöneticilerden birinin sizinle konuşma biçimini kaba ve engelleyici buluyorsunuz.

Bu davranışın olumlu amacı, işlemeyen yönetici davranışlarını göstermek, siz yönetici konumuna geldiğinizde farklı yaklaşımlar seçmenizi sağlamak olabilir.

İş arkadaşlarınızdan biri görüşlerinizi anlayamıyor. Anlatmak için çabalasanız da, "Anlamsız olduğunu düşünüyorum." yanıtını veriyor.

İletişim ortamında gerçek bir anlayış ve sabır sergilemek için, karşınızdaki kişinin davranışında olumlu bir niyet aramalısınız. Bu niyet, sizin düşüncelerinizi daha iyi aktarabilmek için yeni yöntemler geliştirmenizi sağlamak olabilir.

Daha önce değindiğimiz James örneğinde, farklı algısal durumlar kullanabilmek, yöneticinin davranışları ardında olumlu niyetler aramak, tepkilerinizi olumlu yönde etkiler. James'in yöneticisiyle olan etkileşimlerinde birinci algısal durum baskındır. James, ikinci algısal duruma geçtiğinde, olayları yöneticinin bakış açısıyla değerlendirebilir. Yönetici, James'in sunduğu fikirleri kendi konumuna karşı bir tehdit olarak algılayabilir. James, bu olasılığı birinci durumda dikkate almamış, yöneticinin davranışı karşısında duyduğu şaşkınlığı gizleyememişti. Üçüncü duruma geçerek tarafsız değerlendirmeler yaptığında, birinci durumdaki James'in yeni fikirlerin kabullenilmesinde zorlayıcı bir yaklaşım benimsediğini, buna karşı yöneticinin de engelleyici bir tavır aldığını gördü.

James için yöneticinin davranışlarında bulduğu olumlu amaç neydi? (Doğru olduğuna inanmanız gerekmez, doğruluğunu yalnızca varsaymak yeterlidir).

- Yönetici, James'in empati becerisini geliştirmek istiyordu.
- James'e olaylara öncekinden daha yavaş yaklaşmayı öneriyordu.
- James'in önceliklerini belirlemesini, yalnızca en önemli olduğunu düşündüğü konuyu sunmasını istiyordu.
- James'in ikinci algısal duruma geçebilme becerisini geliştirmek istiyordu.

James birinci, ikinci ve üçüncü algısal durumları kullanarak etkileşimlerini yeniden değerlendirdi ve bir sonraki toplantıda farklı bir yaklaşım uygulamaya karar verdi. Önce geri çekilerek yöneticisinin fikirlerini dinledi ve onu destekledi. Yeni fikirler ortaya atmadan önce, yöneticisinin onun fikrini sormasını bekledi. Konuşmasına, düşüncelerini geliştirmek için desteğe gereksinimi olduğunu açıklayarak başladı. Yöneticisini kendi düşüncelerini sunmaya çağırdı. Bu arada, onun içinde bulunduğu duygusal durumu anlamaya çalışıyordu. Yönetici giderek James'i daha fazla desteklemeye başladı. Zamanla, fikirlerini sunmak için beklemesine gerek kalmadı; James ve yöneticisi etkili bir işbirliği oluşturarak üretkenliklerini artırdılar. Yönetici, şirketin *Özel Projeler Müdürü* konumuna atanınca, James'i yeni birimin en kıdemli proje yöneticisi olarak yanına aldı.

ORGANİZASYONLAR İÇİN UYGULAMALAR

Bireyler gibi, organizasyonlar da farklı algısal durumlarla işler.

YALNIZCA BİR DURUM KULLANMANIN OLUŞTURACAĞI SORUNLAR

1. Durum Yangın söndürmeyi andıran bir yaklaşım, sorunlar oluştuğunda çözüm aramaya yönelik bir tutum vardır. Çözümlerin, müşterilerin gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağı derinlemesine düşünülmeden kararlar alınır. Şirket çalışanları geri çekilip tarafsız değerlendirmeler yapmadıkları için, çözümlerden çok sorunlar üzerinde odaklanırlar.

ya da

2. Durum Sonucu ya da çözümü etkilemeye çalışmadan, yalnızca müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bu durum, müşterilerin onlara duyduğu saygıyı azaltır. Şirket olarak kendi gereksinimlerini dikkate almamak, yalnızca kısa süreli sonuçlar üzerinde durmak, başarılarının da kısa süreli olmasına neden olur.

ya da

3. Durum Şirket kendini olayların duygusal yönlerinden ayrıştırmaktadır. Bu durum, kişisel katkıların dikkate alınmadığı, büyük ve fazlasıyla bürokratik organizasyonlarda gözlenir. Yazılı iletişimlerde üçüncü tekil şahıs kullanılır, dokümanlarda çoğunlukla belirgin bir imza yoktur.

TÜM ALGISAL DURUMLARI KULLANAN ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ

1. Durum Tüm çalışanları kapsayan ve onları yönlendiren açık bir misyonları vardır. Değerler bütünü üzerinde söz birliğine varılmış, onları elemanların tümü benimsemiştir. Şirketin tüm edimleri bu değerlerle yönlendirilir.

Çalışanlar, kişisel ve iş ile ilgili hedeflere bağlanarak, gelişimlerini sürdürürler.

ve

2. Durum Çalışanlar müşterilerle işbirliği oluşturarak onların gereksinimlerini anlamaya, onlardan geri beslemeler almaya çalışırlar; onları dinlerler.

ve

3. Durum Bireyler ve ekipler geri çekilerek edimlerini yansız olarak değerlendirirler. Süreci olduğu kadar, içeriği de önemserler. Deneyimlerinden öğrenmeye çalışarak, sürekli gelişim sağladıklarından emin olmak isterler.

HAKLARI ARARKEN DENGELİ BİR TUTUM SERGİLEMEK

Bir birey ya da organizasyonun haklarını araması, gereksinimlerini sağlamak ve isteklerini gerçekleştirmek için öne çıkmasıdır. Bu arada, başkalarının gereksinim ve isteklerine de saygı duyulması gerekir. İşbirliğine dayalı bu durum, her iki tarafın da kazanmasına olanak sağlar. 2.2. Bölümde üzerinde durulmuş olan 'sonuca odaklanarak düşünme' teknikleri, kişi ve organizasyonlara bu konuda yardımcı olur. Haklarınızı aramak, kendiniz ve başkaları arasında kurduğunuz denge ile ilgilidir.

Bu konuda öneriler sunan birçok kitap ve eğitim programı, kullanılması gereken dil kalıpları ve bedensel durumlar öne sürerler, davranış düzeyinde çözümler sunarlar. Ken ve Kate Back'-in hakları savunmak konusunda yaptığı çalışmalar, bu konuda başarılı olmak için inanç ve düşünceler üzerinde durulması gereğini vurgular. NLP araştırmaları da, anlamlı ve sürekli bir değişim sağlanması için; inanç, değer, beceri, çevre ve davranışların

bir sentezi yapılması zorunluluğunu gösterir. Saldırgan bir tutum benimseyerek işinde ilerleyeceğine inanan birini haklarını arama konusunda eğitmeye çalışmak anlamsızdır. 2.6. Bölümde değinilmiş olan 'mantıksal düzeyler' modeli, etkili bir değişim sürecinin basamakları konusunda ipuçları verir.

Düşünme biçimini yönlendirmek

Kişilerin daha girgin olmalarını ve haklarını aramalarını sağlamak için en etkili yöntemin, düşünce biçimlerini yönlendirmek olduğu kanısındayım. Düşünceleriniz, müşterilerinizden biriyle pazarlık yapmanın güçlüğü üzerinde odaklanmışsa, bu süreci kendinize güvenerek yönlendirme ve iyi bir sonuç alabilme olasılığınız azdır. Düşünceleriniz alacağınız sonucu etkiler. Haklarınızı svunmak için algısal durumlar ve düşünme biçimlerinden yararlanarak sorunlara çözüm bulmak, kendinize olan güveninizi artırmak olasıdır.

İş arkadaşları, Dawn'un birçok durumda saldırgan yaklaşımlar sergilediğini düşünüyorlardı. Çoğu zaman, başkalarına danışmadan, kendi düşüncelerini uygulardı. Kendi düşüncelerinin iş arkadaşlarının düşüncelerinden daha uygun ve daha etkili olduğu kanısındaydı. İş ilişkilerinde can sıkıcı olaylar yaşansa da, onları pek dikkate almazdı.

Dawn, düşünme biçimini, kendi dışına kayarak, izleyici bir tavır alarak değerlendirdi. Sanki, sahnenin yukarısından olayları izliyordu. Sahnede, kendisine başkalarına olduğundan daha fazla yakınlık gösterdiğini izledi. Başkalarını açıkça görmesine karşın, yalnızca dudaklarını oynattıklarını görüyor, onları duyamıyordu.

Dawn, düşünceleriyle denemeler yaptı. Önce düşünürken içinde bulunduğu konumu değiştirerek, arkadaşlarının göz hizasına indi. Tasarımında, kendine başkalarına aynı uzaklıkta bir yer seçti. Daha sonra katılımcı bir yaklaşım izleyerek, olayları

kendi gözleriyle görmeyi, kendi kulaklarıyla duymayı, kendi duygularıyla hissetmeyi denedi. Giderek bu yöntemde ustalaştı ve düşüncelerinde denge oluşturduktan sonra, arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde olumlu yönde değişimler gözlemledi.

Pauline, birkaç aydır sıkıntılı günler geçiriyordu. Oğlunun okulda başka çocuklar tarafından ezildiğini düşünüyor, onun için endişeleniyordu. Annesi de uzun zamandır hastaydı. Bu arada işteki sorumlulukları artmış, kendini sürekli yorgun ve bitkin hissetmeye başlamıştı.

Pauline, bu durumlarla ilgili düşüncelerini kendi kendine tekrarladığında, kendini hep karşısındaki kişinin yerine koyduğunu anladı. Katılımcı bir yaklaşım ile o kişiye daha yakın olabileceğini düşünmüştü. Kendini olaylardan ayrıştırmaya çalışsa da, duyumsadıkları, o kişinin duygularıydı. Herkesin duyguları, Pauline üzerinde ağırlaşmaktaydı.

Duyguları geri vermek

Pauline, 2. durumdan sıyrılıp, duyguları sahiplerine verince hafiflediğini hissetti. Rahatlamış, eski Pauline olmaya başlamıştı bile! Düşüncelerinde kendine, kendinden ve başkalarından aynı uzaklıkta bir yer seçerek, olaylara daha dengeli yorumlar getirmeye başladı. Artık tarafsız değerlendirmeler yapabiliyordu.

Düşünme biçimleriniz deneyimleriniz üzerinde kopyalanır. Bir konu üzerindeki düşünceleriniz dengeli olmaktan uzaksa, olayın bir yönüne, ya da katılımcılardan birine daha fazla öncelik tanırsınız. Aynı şekilde, olaylara kendi durumunuzu önemsemeden, haklarınızı aramadan yaklaştığınızda, karşınızdakilere kendinizden daha fazla önem verirsiniz. Kendinizi başkalarının önüne gereğinden fazla geçirdiğinizde, saldırgan davranışlar oluşmaya başlar. Birinci durumun gereğinden fazla kullanımı bu saldırgan davranışlara neden olurken, ikinci durumun aşırı kullanımı da ezilmenize yol açar.

Düşünme biçiminizdeki denge ya da dengesizlik, kendinizi önemseme ve haklarınızı arama düzeyinizi belirler. Tasarımlarınızda çevrenizdekiler yüksek seslerle, siz fısıltıyla konuşuyorsanız, ezildiğiniz durumlar oluşturma olasılığınız fazladır.

Bu konuda NLP yöntemlerini kullanırken, düşünme biçiminizi değiştirir, kendi sözcük ve deyimlerinizi, bedensel dilinizi oluşturursunuz. NLP, kendi çözümlerinizi bulmanıza uygun bir zemin hazırlar, isteklerinizi gerçekleştirmek için gereken kaynaklara sahip olduğunuzu varsayar. NLP ile, kaynaklarınızı istediğiniz zaman, istediğiniz yerde kullanabilirsiniz.

DUYGULARDAN ARININ

Duygulardan arınmak bazı durumlarda yararlı olabilir. Bunu 3. durumun düşünme biçimiyle gerçekleştirmek olasıdır. Yorum almak isteyen, ondan yararlanacağını bilen, ama buna rağmen yorumlara tüm kapılarını kapayan birini tanıyor musunuz? Olayları 3. durumdan değerlendirince yorum almanın kolaylaşacağını biliyor musunuz?

Yorum almak

Yeni projeyle ilgili düşüncelerinizi toplantılardan birinde sunuyorsunuz. Proje, kişisel başarınız için oldukça önemli. İş arkadaşlarınızın karar verme sürecinin oldukça yavaş olduğunu düşünerek düşüncelerinizde ısrar ediyorsunuz. Toplantı sona erdiğinde, arkadaşlarınızdan biri yanınıza yaklaşarak, "Onlara gününü gösterdin. Birkaç kişinin etekleri tutuşmaya başladı bile", diyerek düşüncelerini dile getiriyor.

Neler hissedersiniz? Arkadaşınızı nasıl yanıtlarsınız? Bu durumda en sık kullanılan iki yöntem vardır. Birincisi, "Daha çabuk karar verebilseydiniz, belki bu derece zorlamam gerekmezdi" gibi

bir ifadeyle saldırgan bir yanıt vermek; ikincisi de, "Saldırgan bir davranış sergilemedim. Yalnızca düşüncelerimin ne gibi tepkiler alacağını görmek istiyordum." yanıtıyla savunmaya geçmektir.

Bizi bu iki yanıttan birini seçmeye yönlendiren nedir? Biri size yorum yaptığında, kendisinin ya da başkasının sizi algılama biçimini yansıtır. Uyum sağlamadaki en önemli etken, onların sizi algılama biçimiyle sizin kendinizi algılama biçiminizin benzeşmesidir.

Algılar benzerlik gösteriyorsa sorun yoktur. Algılama biçimleri dikkate değer derecede farklılık gösterirse sorunlar oluşmaya başlar. Bu durumda saldırgan ya da savunmaya yönelik tepkiler verilir.

Başka birinin sizi algılama biçimi, kendinizi algılama biçiminizle tutarsızlık gösteriyorsa yeni irdelemelere gereksinim duyulur. Kendinizle ilgili algıların dokunulmazlığını kırmaya, onları değiştirmeye istekli misiniz? Bu size nelere mal olabilir? Bu irdeleme süreci, yorumları dinleyerek ve değerlendirerek başlar. Şimdiye dek kabullendiğiniz değerler sarsılmaya, rahatınız kaçmaya başlamıştır.

Olayları kendi gözlerinizden görmek ve yorumlara göre yeniden yaşamak, 1. durumda olduğunuzun işaretidir. Bu duruma duygular egemendir. Tepkiler çoğunlukla duygusal düzeyde olur. Duygularınız yeterince güçlüyse, başkalarının söylediklerini dikkate almanız engellenir.

Kendinizi yorum yapan kişinin yerine koyarak 2. duruma geçtiğinizde, onun yorum yapmadaki amacını ve duygularını anlamaya başlarsınız. Bir gözlemci olarak 3. duruma girdiğinizde ise, kendinizi olayın dışında tutar, izleyici bir durum benimsersiniz. Bu durum, yorumları daha kolay anlamanızı ve açık fikirlilikle değerlendirmenizi kolaylaştırır.

ÖZET

Algısal durumlardan yararlanmak, başka türlü sonuca ulaşmanın zor olduğu durumlarda bile seçenekler oluşturmak ve anlaşma sağlamak için en etkili ve "zarif" yöntemdir. Olayları farklı konumlardan izlemek, günlük davranış yelpazesinin ötesinde geçerek, dünyayı farklı haritalara göre değerlendirmenize olanak sağlar. Algısal durumlarla, olaylar başkalarının bakış açılarıyla değerlendirilebilir. Bu yöntem, kendinizi olayların duygusal yoğunluğundan ayrıştırabilmenize, izleyici ve yansız bir tutum almanıza olanak verir. Böylece kendi duygu ve düşüncelerinizle daha çok yakınlaşırsınız.

Birey ya da şirket olarak algısal durumların dengeli kullanımı, kararlarda ve değerlendirmelerde esneklik sağlar ve uzlaşma sürecine katılan tüm tarafların kazanma olasılığını artırır.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Size karşı sergilenen davranışların ardında hangi olumlu amaç saklıdır?
   a. Yöneticiniz, almayı reddettiğiniz sorumlulukları yine de size yüklüyor.
   b. Bir iş arkadaşınız söylediklerinizi dinlemiyor gibi görünüyor.
   c. Şirketin üst düzey yöneticileri, siz tam kendinizi rahat ve güvende hissetmeye başlamışken, şirket yapısında düşünülen değişikliklerden söz ediyorlar.
   d. Bir şirkete yaptığınız iş başvurusu kabul edilmiyor.
   e. Şirketinizin başka bir birimindeki eleman, istediğiniz bilgileri size ulaştırmıyor.
2. Aşağıdaki paragraflarda hangi algısal durumlar (1. durum, 2. durum, 3. durum) kullanılmaktadır?

a. Peter, ekibine onlardan neler istediğini anlatıyordu. Grup üyeleri onu anlamayınca, sıkılarak konuyu daha ayrıntılı olarak açıklamaya başladı. Düşüncelerinin uzun vadede grubun yararına olacağından emin, grubun onu anlamakta güçlük çekmesine bir anlam veremiyordu. Uzayan bu süreç onu artık sıkmaya başlamıştı. Kim ne derse desin, fikirlerini uygulamaya karar verdi. Nasılsa sonunda onu kabulleneceklerdi.

b. Jenny, proje grubunun bir üyesiydi. Projenin başarısı şirket için çok önemliydi. Gece gündüz çalışmışlar, projeyi istenilen tarihte tamamlamayı başarmışlardı. Uzun süren akşamlar ateşli tartışmalarla geçmişti. Jenny, soğukkanlılığını korumayı başarmış, çoğu zaman grubun diğer üyelerinin neden bu kadar gerginleştiğini anlamamıştı. Bazen onun projeye yeterince ilgi göstermediğini bile düşünmüşlerdi. Projeyle gerçekten ilgiliydi. Çalışma sürecinde, farklı görüşleri olan kişileri uzlaştırmayı bile başarmıştı.

c. Diane, elemanlarıyla ilgilenen bir yöneticiydi. Ekibindeki tüm çalışanların duygularını dikkate alırdı. Değişimden, özellikle çalışanları üzme olasılığı varsa, kaçınmayı yeğlerdi. Her zaman arkadaşlarını rahatlatmayı başarır, onlara yardımcı olduğunu bilse de, onların duygularını duyumsamayı sürdürürdü.

3. Aşağıdaki kişilerle olan iletişimlerinizde en çok hangi algısal durumu kullanırsınız?
   - size en yakın olan kişiyle?
   - iş arkadaşlarınızla?
   - şefinizle?
   - ailenizin diğer fertleriyle?

Baba ve oğul bir çiftliğin sahibiydiler. Yalnızca bir atları vardı. Günün birinde, at çiftlikten kaçtı.

Komşuları "Ne yazık. Kötü talih," dedi.

Çiftçi: "İyi talih, kötü talih, kim bilir?" yanıtını verdi.

Birkaç hafta sonra at çiftliğe geri döndü.

Komşular: " Ne iyi talih!" dediler.

Çiftçi: "İyi talih, kötü talih, kim bilir?" yanıtını verdi.

Oğlu vahşi atlara binmeyi öğreniyordu. Bir gün attan düştü ve ayağı kırıldı.

Komşular:"Ne kötü talih!" dediler.

Çiftçi yine:"İyi talih, kötü talih, kim bilir?" yanıtını verdi.

Bir hafta sonra askerler köye gelerek savaş için tüm gençleri toplamaya başladılar. Ayağı kırık olduğu için çiftçinin oğlunu köyde bıraktılar. İyi talih, kötü talih, kim bilir?

2.5

İstediğiniz Kaynaklara Ulaşın – Çapa Atmak

Kendi değişim sürecinizi yönlendirirken ya da başkalarının değişim sürecini başlatırken, oluşan duygu ve düşünceleri canlı tutabilmek beceri gerektirir. Bu konuda başarılı olmak için 'demirlemek' diye adlandırılan yöntemden yararlanılır. Demirlemek, bir ses, bir görüntü, bir dokunuş, bir koku ya da tat gibi, sizde ya da başkasında her zaman aynı davranışı oluşturan bir uyarıcıdır. NLP, demirlemek yoluyla aşağıdaki konularda size yardımcı olabilir:

- gerekli bulduğunuz duygu ve durumlara, istediğiniz zaman ve istediğiniz yerde erişmenizi sağlar;
- istenmeyen duygu ve düşüncelerin yerini istenen duygu ve düşüncelere bırakabilmenize olanak tanır;
- duygularınızı denetim altına almanızı sağlar;
- başkalarında uyandırmak istediğiniz etkiler konusunda size yol gösterir;

- kişisel gelişiminizin bir parçası olarak, istediğiniz bellek ve imgeleri oluşturmanıza yardımcı olur.

Halen demirlerken kullanmakta olduğunuz birçok çapa vardır. Büyük olasılıkla, bu çapalardan bazıları sizi engelleyici niteliktedir.

Aşağıda sözü geçen konular size ne gibi çağrışımlar yaptırıyor?

- en sevdiğiniz müzik parçası;
- özel bir parfüm;
- belirli bir dokunuş;
- unutulmaz bir yemeğin tadı;
- güzel bir manzara.

Tetikleyiciler

Yukarıda sayılanların yaptırdığı çağrışımlar, sizi başka anılara ya da duygulara sürükleyebilir. Burada önemli olan, bu duygu ve anıların sizin istediğiniz tepkiler olup olmadığı, tetiğin sizin istediğiniz yöne çekilip çekilmediğidir.

Yönetim biçimleri üzerinde durulan bir toplantının sonundaki değerlendirmeleri dinliyordum. Sunucunun grafikleri, sergilendikleri panonun arkasına kayıverdi. Sunucu "Işınla beni Scott," diyerek, esprili bir biçimde olayı geçiştirdi. Dinleyiciler gülümsediler, ve sunucu kendine olan güvenini yitirmeden konuşmasına devam edebildi.

Sunucu, kullandığı bu üç sözcük ile içinde bulunduğu zor durumu hoş bir deneyime dönüştürmeyi başarmıştı. 'Kaptan Kirk' ve uzay gemisi 'Atılgan'ın tüm personeli bu sözcüklerle ve bir düğmeye basılarak gemiye ışınlanabiliyordu. Siz de yalnızca bir düğmeye basarak kendinizi bir yerden diğerine, bir durumdan bir başka duruma geçirmenin mümkün olduğunu düşünebiliyor musunuz?

Aslında bunu yapabilirsiniz. Önemli olan, ışınlandığınız yerin, ya da durumun gerçek isteklerinizle uyuşup uyuşmadığıdır. Kaptan Kirk, düğmeye bastıktan sonra kendini Atılgan yerine, düşmanları 'Klingonlar'ın gemisinde bulsaydı neler olurdu? Bu bölümü okumayı sürdürerek, ışınlanmak istediğiniz yeri seçme ve oraya ulaşma konusunda bilgileneceksiniz.

KENDİNİZ İÇİN ÇAPALAR OLUŞTURMAK

Bazen, endişe, iç sıkıntısı, öfke gibi istenmeyen duygular oluşturan çapalar kullanırız. Bu duygular, seçeneklerinizi dikkate değer ölçülerde azaltan durumlarla ilgilidir. Sürekli iç sıkıntısı duyumsayan birini düşünün. Soracağınız "Nasıl hep bu durumda olabiliyorsun?" sorusu, onun için "Neden bu kadar karamsarsın?" sorusundan daha etkili olur. "Kendime yaşamımı berbat ettiğimi durmadan tekrarlıyorum" yanıtı alınabilir. Bazı kişilerin, kendilerini istenmedik durumlara sokmakta nasıl usta olduğu şaşılacak bir olgudur.

Neden değil, nasıl

Bir üretim şirketinin yöneticileri, elemanların kısa süre önce uygulanmaya başlanan performans değerlendirme programına neden karşı çıktığını anlamaya çalışıyorlardı. Soruna çözüm ararken, o güne kadar yöneticilerin elemanlarla yalnızca sorun çıktığında bir araya gelip konuştukları gerçeği belirdi. Yönetici ve eleman arasındaki her konuşma son derece önemliydi. Bu durumda, elemanların yöneticilerle tartışmaya meydan verebilecek her ortamdan kaçınmasına şaşmamak gerekti. Yöneticiler, istemeyerek de olsa yeni performans değerlendirme yöntemiyle tartışma ortamlarını aynı şeymiş gibi gösteriyorlardı.

Çapalardan yararlanarak, sonuçlara odaklanarak düşünmeyi başarır, kendiniz ve başkaları üzerindeki etkinizi denetim altına alabilirsiniz. Öncelikle, aşağıdaki durumlarda kendinizi nasıl hissetmek istediğinizi belirleyin:

Denetimi ele almak

- bir sunuya başlarken;
- size saldırgan bir biçimde yaklaşıldığında;
- birine işten çıkarıldığını söylemek zorunda kaldığınızda;
- yeni işe başlamış bir elemana önemli bir projeyi yüklediğinizde;
- bir toplantıda görüşleriniz çoğunluğun görüşlerinden farklılık gösterdiğinde;
- yöneticiniz size ağır gelen eleştiriler yaptığında.

Aynı biçimde, aşağıdaki durumlarda başkaları üzerinde oluşturmak istediğiniz etkileri de belirleyin:

- sizinle bir tartışmaya girdiklerinde;
- onlara sorumluluk verdiğinizde;
- size görüşlerini vermeleri gerektiğinde;
- bir karar vermelerini istediğinizde.

Kendinizin ve başkalarının tepkilerini, yapıcı bir biçimde, kendinize olan güveninizi koruyarak ve seçeneklerinizi artırarak etkilemek olasıdır.

KENDİNİZ İÇİN FAYDALI BİR DURUMA DEMİR ATMAK

Kendiniz için oluşturmak istediğiniz durumu belirleyerek işe başlayın. Demirleme süreci, özel bir görüntüyü, ses ya da dokunuşu o durumun bir öğesiyle bağdaştırmayı gerektirir. Yapacağınız

çağrışımlar burada önem kazanır. Bu bağdaştırma süreci, daha sonra aynı deneyime demirlemeyi kolaylaştırır.

KENDİNİZ İÇİN ÖNEMLİ DEMİRLEME YÖNTEMİ

1. Rahatsız edilmeyeceğiniz bir yer seçin.
2. Geçmişteki deneyimleriniz arasından yeniden yaşamak isteyebileceğiniz, sizi hoşnut kılan bir durum ya da duygu seçin.
3. İstediğiniz zaman ve yerde bu duyguya ulaşabilmek için bir çapa belirleyin. Çapanız çok özel ve kullanımı kolay olmalı. Başparmağınızı ve sol elinizin küçük parmağını çapa olarak kullanabilirsiniz.
4. Şimdi bu duyguyu en yoğun biçimde duyumsadığınız bir deneyim anımsayın. Bu deneyimi katılımcı bir durumla yeniden yaşamaya; dışarıdan değil, kendi gözlerinizden izlemeye başlayın. Kendinizi dışarıdan olayların arasında izliyorsanız, yalnızca izleyici konumundasınızdır; katılımcı bir durum alarak olayla ilgili duyguları yaşayabilir, onlara demirleyebilirsiniz. Kitabın 1.2. Bölümünde izleyici ve katılımcı yaklaşımlara değinmiştik.

   Tamamen katılımcı bir yaklaşım benimsediğinizde, gördüklerinizi değerlendirin. Hangi renkleri görüyorsunuz? Renkler parlak mı, soluk mu? Görüntü berrak mı, puslu mu? Gördüklerinizle ilgili tüm ayrıntıları belirleyin. Neler duyuyorsunuz? Sessizlik mi belirgin? Sesler varsa, kaynağı nerede? Gürültülü bir ortam mı? Tüm seslere dikkat edin. Durumla ilgili duygular tüm bedeninizi sarana dek bekleyin. Bunu yaparken, küçük parmağınızı baş parmağınıza duygularınız yoğunlaşana kadar dokundurun. Parmaklarınızın dokunuşunu ve duyguları duyumsadıktan sonra, parmaklarınızı ayırın. Kendinizi, bu denemeyi 'bitirdikten sonra', şimdiki duruma döndürün.

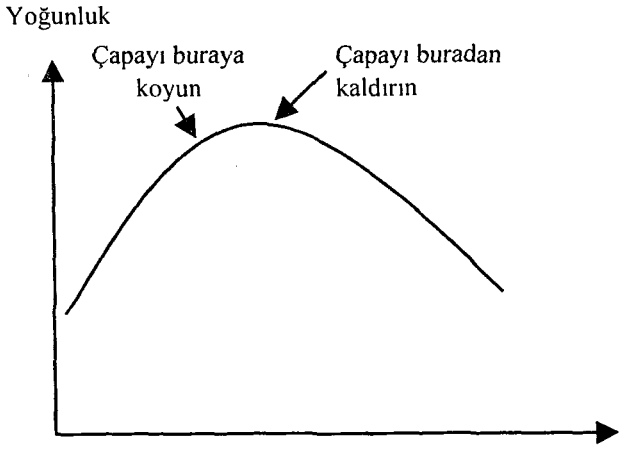
5. Parmaklarınızın dokunuşu sizin için duygularınızın demirlemesi olmuştur. Bu deneyimi, dokunuş ile duygular arasındaki bağlantı güçlenene kadar birkaç kez yineleyin.
6. Demirlemeyi test edin. Düşüncelerinizi başka bir konu üzerinde yoğunlaştırın ve parmaklarınızı daha önceki deneyiminizdeki gibi birbirine dokundurun. Bu durumdan, 'demir atma' diye söz edilir.

Neler hissediyorsunuz?

Çapayı etkin bir biçimde oluşturmuşsanız, belleğinizde aynı anınız canlanacak, oradaymışsınız gibi görüntü ve sesler belirecektir.

Görüntü ve sesleri canlandırmakta güçlük çekiyorsanız, denemeyi sürdürün. Çapayı ilk durumdaki gibi kullanmaya özen gösterin.

Deneyimin beraberinde getirdiği duyguların yoğunluğu artar ve azalır. Çapayı, çan eğrisini andıran duygu grafiğinin en üst noktasında belirleyip, grafik aşağıya doğru yönelme eğilimine geçerken sonlandırın.



7. Şimdi gelecekle ilgili bir durum düşünün. Çapa attığınız durumdaki duyguları hissedebileceğiniz bir deneyim seçin. Bu kez, gelecekteki durumu tasarlarken demir atın. Neler görüyor, duyuyor ve hissediyorsunuz?

   Bu deneyimi başarıyla tamamladığınızda, olumlu duygu ve kaynaklarla yüklü durumunuzu geleceğe taşıyabilirsiniz.

Bu egzersizle, kendi kaynaklarınızı istediğiniz zaman kullanma konusunda deneyim kazanabilirsiniz. Demirlemenin etkili olabilmesi için aşağıda sıralanan konuların dikkate alınması gerekir.

- Demir atmadan önce deneyimle derin bir bağlantı kurun.
- Demir atılan deneyimi yoğunlaştırın.
- Kolayca yinelenebilen özgün ve belirgin bir çapa seçin.
- Deneyimin en yoğun noktasına ulaşmak üzereyken çapayı atın.
- Deneyimi yineleyebilmek için çapayı aynen kullanın.

Bu örnekte dokunsal bir çapa kullanılmıştır. Sizin seçeceğiniz çapa, yukarıdaki ölçülere uyan herhangi bir şey olabilir.

BAŞKALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİZİN SORUMLULUĞUNU ALIN

Kendiniz için geçerli olan demirleme süreci, başkaları üzerinde de uygulanabilir. Başkası için, deneyimin en yoğun olduğu anı belirlemenin güçlüğü nedeniyle, nerede demir atılacağına karar vermek güç olabilir. Bu durumda, davranışları değerlendirme becerinize dayanarak, onların duygularının yoğunlaştığı anı bulabilirsiniz. Bunu uyumlu bir iletişim ortamı oluşturarak ve 2. durumu kullanarak başarmak mümkündür. Demirleme süreci bundan sonra kendinize uyguladığınız gibi ilerler.

BAŞKALARI İÇİN DEMİRLEME YÖNTEMİ

1. Karşınızdaki kişiye belli bir olayda neler duyumsamak istediğini sorun? Geçmişte bu türden duyguların yaşandığı bir zaman belirlemesini isteyin.
2. Kullanacağınız çapayı seçin ve kendinizi onu kolayca kullanabileceğiniz bir duruma sokun.
3. Karşınızdaki kişiden geçmişteki deneyimi yeniden yaşamasını isteyin. Tasarımındaki görüntü, ses ve duyguların niteliklerini sorgulayarak, o durumla bağlantı kurmasına yardımcı olun. Sorularınızı şimdiki zamanda sorarak, neler duyumsadığı, neler gördüğü ve neler duyduğu üzerinde odaklanmasını sağlayın.
4. Onu, deneyimin yoğunluğunu artırmak amacıyla duygularını yeniden yaşamaya çağırın. Beraberce, olayın görsel, işitsel, duygusal yönlerini irdeleyin.
5. Duyguların en yoğun olduğu anı belirlemek amacıyla karşınızdaki kişiyi inceleyin. En yoğun anda çapayı atın. Duygular dorukta olduğu sürece çapayı tutmaya devam edin.
6. Duyguların yoğunluğu azalmaya başlar başlamaz (buna karar vermek için kalibrasyonu sizin yapmanız gerekir) çapayı çekin, ve şimdiki zamana dönün. Çapanın ve durumun birbirine bağlandığından emin olmak için, aynı deneyimi birkaç kez tekrarlayın.
7. Demirlemeyi başlatmak için bir deneme daha yapın. Çapa işliyorsa, karşınızdaki kişinin bedensel durumunda duyguların yoğunluğunu gözleyebilirsiniz. İşlemiyorsa, tekrar başa dönerek süreci yineleyebilir, çapanın geçerliğini bir kez daha sınayabilirsiniz.

8. Şimdi çapayı gelecekteki bir durum için kullanın. Karşınızdaki kişiden, gelecekte az önce çapa attığı durumu yineleyecek bir ortam belirlemesini isteyin. Bu durumu imgelemesini ve gerektiği anda demir atmasını söyleyin. Neler olduğunu gözleyin. Çapa işliyorsa, aynı bedensel durumlar oluşur.

Gelecekteki bir durumu zihinde canlandırarak, çapa atmaya gerek duymadan ortak duyguları oluşturmak mümkün olur.

Başkalarının demir atmasına yardımcı olabilir, onları zengin kaynaklara yönlendirebilirsiniz.

Birkaç yıl önce çalıştığım şirkette, her cuma günü bir grup toplantısı yapılırdı. Ne yazık ki, bu zaman grup üyelerinin kendilerini en yorgun hissettikleri zamandı; ama herkesin bir araya gelebildiği başka bir zaman da bulunamıyordu. Grup üyeleri doğal olarak çabucak karar vermek, toplantıyı bitirip eve gitmek istiyorlardı. Grup üyelerinden biri olan Harry'nin çoğu zaman özgün ve güzel fikirleri olur, bunun yanı sıra konuşmalarına hep bir önceki konuyla ilgili sorunları dile getirerek başlardı. Böylece, ağzını açmaya her niyetlenişinde, grubun diğer üyeleri homurdanır, Harry'nin öne sürdüğü düşünceleri göz ardı etmek isterdi. Harry, alacağı tepkilere, ağzını açarak demir atmıştı.

Yönetici davranışlarının etkinlik düzeyinin tartışmalar sonucu elemanlarda uyanan duygularla ölçüldüğünü düşünebiliyor musunuz?

İş dünyasıyla ilgili çapalar

Daha önceki denememizde kullanılan çapa, iş ortamları için pek uygun olmaz. Başkalarına dokunmak, iş kültürümüze uygun bir davranış değildir. Başkalarının zengin kaynaklara ulaşmasını sağlamak için bir çapa seçerken yaratıcılığınızın sınırlarını zorlamanız gerekir. İş dünyasında kullanabileceğiniz çapalara örnekler aşağıda sunulmuştur:

- Özel bir ses tonuyla söylenen, günlük konuşmalarda pek sık kullanılmayan söz ya da sözler.
- Yerin kullanımı. Konuşma yaptığınız odanın farklı bölümlerini kullanarak başarılı durumlara çapa atabilirsiniz.
- Bir tartışmada kullanma olasılığınızın pek fazla olmadığı bir hareket ya da mimik sergileyerek istediğiniz davranışlarla bağlantı kurabilirsiniz.

Deneyimlerim, çapaların başkalarının beklentileriyle tutarlılık göstererek, dürüstçe kullanılması gerektiğini göstermiştir. Karşınızdaki kişiyi kullanmak amacıyla, onun beklentileriyle tutarlılık sergilemeden çapalardan yararlanıyorsanız, karşınızdaki bunu anlar ve sizi engeller.

BİR TOPLANTIDA ÇAPALAR YARDIMIYLA ZENGİN KAYNAKLARA ULAŞMAK

1. Ortak sonuçlara ulaşmak için karşınızdaki kişinin girmesi gereken duygusal durumu belirleyin. Bu durumda, kendine güven, kararlılık ya da mutluluk duyumsanabilir.
2. Hangi çapayı kullanacağınıza karar verin. Bir söz, mimik ya da duruş olabilir.
3. Karşınızdaki kişi kendiliğinden amaçladığınız duruma girdiğinde demirinizi atın. Bunu dört ya da beş kez denemeniz gerekir.
4. Neler olduğunu gözleyin.

DURUMLAR ARASI GEÇİŞLER

Demir atmanın birçok değişik kullanımı vardır. Kolayca uygulanabilen tekniklerden biri, **kırılan çapalar** olarak adlandırılan, kaynakların zengin olduğu durumlarla, yetersiz bulunduğu durumları bir araya getiren yöntemdir.

Bu yöntemi uygulamanın en kolay yollarından biri, elinizin üzerindeki boğumları kullanmaktır. Bir elinizin işaret parmağı ile, diğer elinizin belirgin boğumlarına dokunarak denemelerinize başlayın.

KIRILAN ÇAPALAR YÖNTEMİNİN UYGULAMA BASAMAKLARI

1. Bu uygulama için, kaynakların yetersiz olduğu bir durum belirleyin. Bu durum, endişe, sıkıntı, güvensizlik ve öfke gibi duygular içerebilir.
2. Belirlediğiniz bu duruma, onu yeniden yaşayabilmek için demir atın. Bir elinizin işaret parmağını, diğer elinizin üzerindeki boğumlardan birine dokundurarak bu durumla bağlantı kurun. Çapanın işlerliğinden emin oluncaya dek denemelerinizi sürdürün. Sonra bağlantınızı koparın.
3. Şimdi bambaşka bir durum seçin. Bu durumla az önceki deneyimi 'kırmayı' deneyin. Sizi eğlendiren, telefon numaranızı tersine söylemek gibi bir iş seçin.
4. Şimdi de, güven, rahatlık, huzur gibi duygularla ilintili başka bir durum belirleyin. Bu duyguları duyumsadığınız bir anıyı anımsamaya çalışın. Duygularınızın yoğunlaştığı anda, bir elinizin ikinci parmağını diğer elinizin ikinci parmağına dokundurarak demir atın.
5. Aşağıdaki sıraya göre demirleme sürecini bir kez daha deneyin:
   a. Kırma durumu.
   b. İlk demirlemeyi başlatın.
   c. Kırma durumu.

d. İkinci demirlemeyi başlatın.

Çapalardan biri işlemediğinde, süreci tekrarlayın.

6. İki çapayı da aynı anda atın. Aklınızın biraz karıştığını, oluşan yeni durumun, her iki durumun da bazı özelliklerini içerdiğini göreceksiniz. Kaynakları daha az olan durum, önceki duruma olan baskınlığını koruyorsa, geri dönün, kaynakları zengin olan durumun çapasını atın. Süreci tekrarlayın. Kaynakları zengin olan durumun çapasını bir ya da iki saniye için kullanmayı, sonra hemen diğer çapaya geçmeyi de deneyebilirsiniz.
7. Şimdi, gelecek için geçmişte kaynakları yetersiz olan durumun uyandırdığı duyguları uyandırabilecek bir durum düşünün. Neler duyumsuyorsunuz? Kırılan çapalar yöntemi işlemişse, kaynakları yetersiz olan duruma ulaşmanız zorlaşmıştır.

Bu teknikler size oldukça biçimsel gelebilir. Ama, konuda beceri kazandıkça, onları daha kolay kullanmaya başlarsınız. Örneğin, kaynak açısından yetersiz olan bir duruma geçmek üzereyken, kaynakları daha zengin bir duruma atlamayı başarabilirsiniz. Bir konuda kaynaklarınızın çok zengin olduğunu duyumsayıp, o konuyla yeniden ilişki kurduğunuz ve olumlu duyguları canlandırdığınız oldu mu? Zamanla kaynakları az olan durumdan kaynakları daha zengin olan duruma geçiş kendiliğinden oluşacak, bilinçaltınız düşünmenize gerek kalmadan düğmeyi sizin için çevirecektir. Çapalar zinciri oluşturarak, kaynakları kullanabilme becerisiyle onlar arasında 'kaynak' yaparsınız.

Çapalar arasında kaynak yapmak

Kendinizi kaynakları zengin ortamlarda bulmanız başka birçok olayın habercisidir. Aşağıdaki ortamlarda, hangi durumun daha zengin kaynaklar içerdiğine karar verin.

- eleştiriler karşısında ve eleştirirken;
- yaratıcılığınızı kullanarak sorunlara çözüm bulurken;
- hakkınızı ararken;
- dinlerken;
- çoğu zaman oyalandığınız bir konuda işinizi çabucak bitirirken;
- ailenizle birlikte olurken;
- bir sunuş yaparken;
- müşterinizle ilgilenirken.

Bu liste daha da uzayabilir. Geleneksel eğitim programları, performans değerlendirme şemalarının yapısından, karşıtlıkların nasıl silinebileceğinden söz ederler. NLP, kendi becerilerinizi kullanarak özgün çözümler bulmanızı, isteklerinize ulaşmanız için kaynaklarla yüklü durumları oluşturmanızı sağlar.

"KAVRAYIŞ" ÜZERİNE DEMİR ATMAK

NLP'nin özelliklerinden biri, öğrenme sürecinizi hızlandırmasıdır. NLP, değişimin ustalıkla ve güçle yönlendirilmesi konusunda yol gösterir. Değişimi başlatabiliyor ve denetim altında tutabiliyorsanız, etkin bir öğrenme yetisine sahip olduğunuz görülür.

Olayların özünü kavrama ve ileriyi görme becerisi, NLP eğitim sürecinin bana sunduğu hediyelerden biridir. Kavrayış, öğrenme süreci içinde olayların özünün anlaşıldığı, parçaların bir araya getirilerek bütünün anlam kazandığı 'tamam, şimdi oldu...' durumudur.

Öğrenme sürecini hızlandırma

NLP eğitim sürecini benim için başlatan Gene Early'-ye bana bu hediyeyi sunduğu için teşekkür ediyorum. Bu, daha önce kavrama yetimin yetersiz olduğu anlamına gelmez. Gene Early, beni kaynaklarımın zenginliğini konusunda bilinçlendirdi ve bana onlara ulaşma yöntemleri öğretti. Bu arada en çok çapalardan yararlandı. Gene, büyük bir gruba seslenirken bile herkesle birer birer ilgilenebilme becerisine sahipti. Bir kişiyle konuşurken, başka bir kişiye anlamlı bakışlar sunar, yine aynı biçimde bir başka kişinin de gereksinimlerini karşılardı. Bakışlarını çoğu zaman çapa olarak kullanırdı.

Gene, eğitim programlarının birinde, katılımcılardan biriyle konuşuyordu. Bu arada bana dönüp, gözlerimin içine bakarak, "Sue için konu artık açıklık kazanıyor." dedi. Konunun benim için açıklık kazanıp kazanmamış olduğundan emin değildim. Ama bu yorumla, anlama çabalarımı hızlandırıp, konuyu kavradım. Daha sonraki toplantılarda, Gene'in bana yine aynı biçimde baktığını gördüm. İlk zamanlarda, bakışlarına kavrama konusunda birkaç sözcük eşlik ederdi. Sonraları yalnızca bir bakış yeterli olmaya başladı. Tabii ki, 'bakış'ın ne zaman geleceğini bilmiyordum. Gene, oluşturduğu çapa ile, ne olursa olsun, ne söylenirse söylensin, olayı kavrayabilmemi sağlamıştı.

Giderek, bakışa gerek duymamaya başladım. Kavrayış, günlük yaşamıma demir atmıştı.

ÖZET

Çapalar doğal oluşumlardır. Bireysel ya da başka kişilerle ilgili çapalarınız yaşamınızın erken safhalarında belirlenmiş olabilir. Bu çapaların çoğu, rastlantı sonucu, üzerinde düşünülmeden oluşmuştur. Bazıları hoşunuza gider, sizin için yararlı ve destekleyicidir; bazıları ise olumsuz duygular çağrıştırır. Demir atma süreci, kendinizi ve başkalarını etkileyebilmek için gerekli bağlantıları oluşturmanıza olanak tanır. Demir atma konusunda beceri kazanmak, kendi zihinsel durumunuzu yönlendirmenin sorumluluğunu almanızı sağlar. Bu arada, başkaları üzerinde oluşturduğunuz etkinin sorumluluğu da size aittir.

Demir atmak bir yaşam biçimidir

Bu bölümde, demirlemek için kullanabileceğiniz bazı yöntemler sunulurken, demir atmanın yaşamınızın bir parçası olduğu da gösterilir. Günlük yaşamınızı zenginleştirmek için çapalardan yararlanabilir; yaratıcılığınızın sınırlarını zorlayarak başkalarıyla olan iletişimlerinizin değerini artırabilirsiniz.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Aşağıdaki örneklerde daha çok hangi durumu benimsersiniz? Hangi durumda olmak isterdiniz?

Konu	Şimdiki Durum	Arzu Edilen Durum
Bir sunuş		
İstediğinizi söylemek		
Kişisel istekleri reddetmek		

Değerlendirmek ya da
değerlendirilmek
Mülakata gitmek
Egzersiz yapmak
Saldırganlıkla
başa çıkmak
Fikirlerinizi topluluk
içinde savunmak
zorunda kalmak

Yukarıdaki konulardan birini seçerek kendi demirinizi atın, ya da kırılan çapalar yöntemini kullanın.

2. Aşağıdaki konularda sizde ve başkalarında oluşturmak istediğiniz durumları kaydedin ve bu durumlar için çapalama tekniklerinden yararlanın:

Konu	**Kendi Durumunuz**	**Başkalarında Görmek İstediğiniz Durum**
Başkalarını değerlendirmek		
Yorum yaparken isteklerinizi anlatmak		
Teknik bilgileri açıklamak		
Toplantıları yönetmek, ya da onlara katkıda bulunmak		

Kendinizde ve başkalarında amaçladığınız durumları oluşturmak için demirleme tekniklerinden birini kullanın.

3. Aşağıdaki kişilerle olan iletişimlerinizde sizin ve diğer kişilerin içinde bulunmasını istediğiniz durumları belirtin:

Kişi	Kendiniz İçin Arzuladığınız Durum	Onlar İçin Arzuladığınız Durum
Elemanlarınızdan biri		
İş arkadaşınız		
Ailenizin bir ferdi		
En yakın dostunuz		
Bir arkadaşınız		
Bir müşteriniz		
Size mal satan kişi		

Demirleme tekniklerinden birini kullanarak amaçladığınız durumları oluşturma denemeleri yapın.

4. Günlük yaşamınızda kullanabileceğiniz bir çapalar listesi hazırlayın. Her birinin, özelliklerini sınayın. Belirgin, kolayca oluşturabilir, bir kaynağa ve duruma özgün olup olmadıklarını deneyin.

Yıllar önce, dünyanın birçok yerini dolaşmış bir gemici vardı. Birçok yer gezmiş, birçok manzara görmüştü. Günün birinde, denizleri dolaşırken, karşısına bir ada çıktı ve o adada biraz dinlenmeye karar verdi. Teknesini kıyıya çekti ve adayı dolaşmaya başladı. Adanın etrafında bembeyaz bir kumsal, iç kısımlarda da sık ağaçlı bir orman vardı. Büyük bir sessizlik hüküm sürüyordu...

Uzaktan hafif bir ses duyduğunu zannetti ve dinlemeye başladı. Sesin geldiği yöne doğru ilerlemeye başladığında, aynı sesi yine duydu. Orman içinde kendine yol açarak, sesin kaynağına yaklaşmaya çalıştı. İlerledikçe ses belirginleşiyordu. Az ileride bir düzlük gördü. Bir adam düzlüğün ortasında bağdaş kurmuş oturuyordu.

Yaşlı adam, gözleri kapalı, yumuşak bir sesle, uzun uzun "Mo, Mo, Mo" sesleri çıkartıyordu. Gemici durdu ve dinledi. Yaşı adam devam etti: "Mo, Mo, Mo" Gemici usulca adama yaklaştı ve omzuna dokundu. Adam yavaşça gemiciye döndü ve gülümsedi.

"Affedersiniz", dedi gemici. "Sanırım bir hata yapıyorsunuz. Bence "Om, Om, Om" demelisiniz."

"Ah, evet", dedi yaşlı adam. "Çok teşekkür ederim." ve devam etti: "Om, Om, Om"

Gemici, kendinden hoşnut, teknesine döndü. Demir aldı ve yola koyuldu. Az sonra omzunda bir dokunuş hissetti. Arkasını döndü ve gözlerine inanamadı. Yaşlı adam arkasında duruyordu. "Yolculuğunuzu böldüğüm için özür dilerim. Ne söylemem gerektiğini bana bir kez daha hatırlatır mısınız?" Olayın şokunu halen üzerinden atamayan gemici: "Mo, Mo, Mo" yanıtını verdi. "Çok teşekkür ederim" diyen yaşlı adam, suların üzerinden yürüyerek adaya döndü.

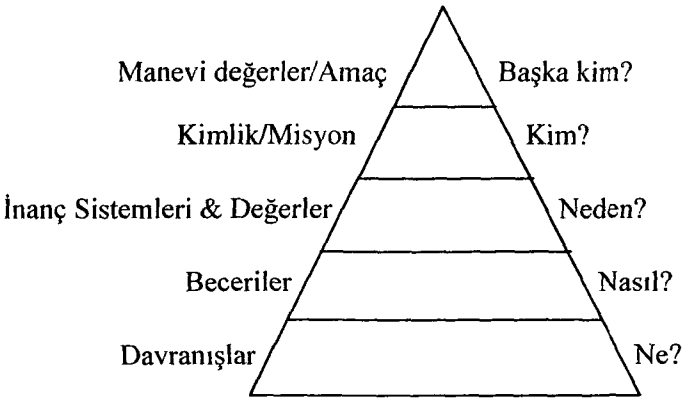
2.6

Değişimin Mantıksal Düzeyleri

İç tutarlılık sağlamak, NLP eğitim programlarının ve danışmanların hedeflerinden biridir. Kişiler kendileri için zorlayıcı hedefler belirleyerek, iç çatışmaları çözümleyerek, kişisel değişimi yönlendirerek aynı yaşam çizgisini sürdürmeyi başarır, tüm enerjilerini bu konuda yoğunlaştırabilir.

Bir şirketin başarılı olma olasılığı, tüm birimler aynı hedefe ulaşmak için işbirliği oluşturduğu zaman en yüksek düzeydedir. Aynı durum, bireyler için de geçerlidir. Bütünü oluşturan tüm parçalar aynı hedefe ulaşmaya çalışıyorsa, kişi edimlerinde başarılı olur. İç tutarlılıkla eş anlamlı olan bu durum ile değişimi birkaç düzeyde yönlendirmek mümkün olur.

NLP'nin uluslararası düzeyde eğitimcilerinden biri olan Robert Dilts, antropolog Gregory Bateson'dan esinlenerek, değişimi yönlendirme konusu üzerinde bir model oluşturmuştur. "Değişimin mantıksal düzeyleri" adlı bu model, değişimin hangi düzeyde oluşturulabileceği üzerinde durur.



MANTIKSAL DÜZEYLER

Düzeylerin anlamı bireyler ve şirketler için benzerlik gösterir.

AMAÇLAR

Amaç düzeyinden, 'manevi değerler düzeyi' olarak da söz edilir. Bu terim, din ile ilgili konuları çağrıştırsa da, tek anlamı o değildir. Manevi değerlerle, parçası olduğunuz bir bütünden söz edilmektedir. Kendinizi bu düzeyde tanımanız, parçası olduğunuz sistemle olan bağlarınıza kendiniz için açıklık kazandırmış olmanız demektir.

Özellikle şirketler için bu durum fazlasıyla önemlidir. Uzun süreli başarı sağlamış şirketleri modelleştirerek öğrendiğimiz noktalardan biri, onların parçası oldukları sistemi dikkate alarak gelişimlerini sürdürmüş olmalarıdır. Ekolojik bir yaklaşım benimseyerek çevreleriyle işbirliğine girer, onunla bütünleşirler. Bir seyahat şirketi, geziler düzenlediği ülkelerin kültürel özelliklerini dikkate alır. Bir bilgi-işlem şirketi, teknolojik gelişmelerinin kültürel etkileri üzerinde durur.

KİMLİK/MİSYON

Bu düzeyde, kimliğiniz ve yaşamdan beklediklerinizüzerinde durulur. Kendinizi algılama biçiminiz ve

- "Ben başarılı bir kişiyim."
- "Ben iyimserim."
- "Ben utangacım."
- "Ben pratik biriyim."

gibi kendinizle ilgili ifadeler bu düzeyin bir parçasıdır.

Bir şirketin misyonu, o şirketin kimliğini bildirir, yaptığı işin özgünlüğünü gösterir. Örneğin:

Misyonumuz, bugünün ve yarına aday liderlerin gelişimini desteklemek ve onlara yardımcı olmaktır.

İNANÇ SİSTEMLERİ VE DEĞERLER

İnanç sistemleri ve değerler düzeyi, kendinizle ve çevrenizle ilgili, doğruluğunu kabullendiğiniz her şeydir. İnançlar ve değerler olgulara dayanmaz, yalnızca duygularla desteklenir:

- "İnsanların çoğuna güvenilebilir."
- "Tüm deneyimlerimden bir şeyler öğrenebileceğimi sanıyorum."
- "İşteki başarının temelinde müşteri hizmetleri yatar."

Yukarıdakine benzeyen yorumlar, bir şirketin yapısını ve işleme biçimini belirleyici rol oynar. İnançlar, şirket yöneticilerinin ve çalışanların tüm edimlerinde sergilenirse etkili olur. Bunun için de, inançların şirket çalışanların benliğinden süzülmesi, onların duygu ve düşüncelerini yansıtması gerekir. Ders kitaplarından göze ve kulağa hoş geldiği için seçilen inançlar, çoğu zaman davranışlarla tutarsızlık sergiler ve günlük edimlerde

sorunlara neden olur. Çalışanların davranışlarıyla bütünleşen inançlar ise, şirket içi tutarlılık, çalışanlar arası ve hedefe yönelik bir bağlılık sergilenmesini sağlar.

Değerler

Değerler, karar verme sürecinizi etkileyen ölçütlerdir. Yaşamınızı biçimlendirmenizde belirleyici rol oynarlar. Örneğin:

- dürüstlük
- açıklık
- iç tutarlılık
- neşe

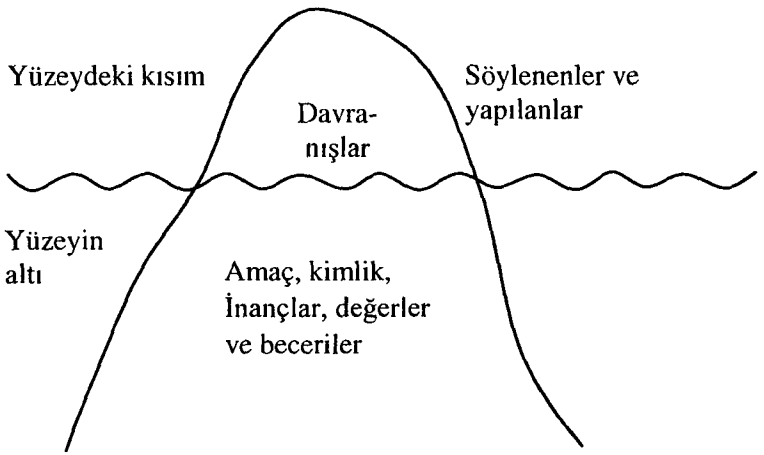
İnançlar ve değerler konusunda bireyler için geçerli olan ölçütler şirket yönetiminin ve çalışanlarının gerçek değerlerini yansıtıyorsa, şirketler için de geçerlidir. Yüzeyde sergilenen değerlerle iç değerlerin benzeşmesi zorunludur. Anlamlı, üzerinde söz birliğine varılmış değerler, şirketin işleyiş biçimini oluşturur. Bu konu, özellikle şirket çalışanlarının girişimlerinin ve bağımsız karar verebilme sürecinin desteklendiği, bunun yanı sıra şirket prensiplerinin de dikkate alındığı, bağımsızlık ve sorumluluk ortamlarında önem kazanır.

BECERİLER VE KAPASİTE

Becerilerden, 'yeterlilik' olarak da söz edilir. Beceriler sizin öz kaynaklarınızdır. Duyarlılık, uyum sağlamak, esneklik, sonuçlara odaklanarak düşünmek öz kaynaklara örnek olarak sunulabilir. NLP'nin birçok temel prensibi size bu becerileri kazandırmaya, ya da yeterlilik sağlamaya yöneliktir. Birçok şirket de bu konularda odaklanan personel eğitimi programlarını önemsemeye başlamıştır. Bu konunun, değişimin yalnızca bir düzeyi olduğunu da bu arada anımsamak gerekir.

DAVRANIŞ

Söz ve davranışlarınız, dış dünyaya gönderdiğiniz mesajlar, başkaları tarafından görülen ve duyulan parçanızdır. Söz ve davranışları, buz dağının yalnızca tepesi, onların altını çizen amaçların, kimliğin, becerilerin, inançların ve değerlerin düşünce ve duyguları oluşturan büyük bölümü olduğunu düşünebilirsiniz.



Davranışlara örnekler:

- sorular sormak
- isteklerinizi belirtmek
- hiddetlenerek kontrolü kaybetmek
- hedeflerinizi yazmak
- eleştirmek
- kollarınızı kavuşturmak

- gülümsemek
- kızarmak
- koşmak
- birine bakmak

Davranışlarınız, kişisel gelişim planlarında da belirgindir:

- Her gün öncelikle yapmam gerekenleri belirleyeceğim.
- Toplantıları kafamda özetleyerek dinlediğimden emin olmaya çalışacağım.
- Yönettiğim her toplantıda söz birliğine varılmasına ve alınan kararların not edilmesine özen göstereceğim.

Her şirketin günlük edimlerinde, şirketi bir bütün olarak yansıtan, birimlerin ve ekiplerin işleyiş biçimlerini vurgulayan ipuçları vardır. Örneğin:

- Satış grubu, müşterilerin gereksinimlerini tam olarak en kısa zamanda karşılıyor.
- Çalışanlar sizi bekletiyor, sorun çıktığında sorumluluğu birbirine yüklüyor.
- Çalışanlar inisiyatif kullanarak anında karar verebiliyor.

Davranışlar, şirketinin gelişim planlarında da belirgindir.

- Telefonlara üç çalışta cevap vereceğiz.
- Her edimimizde kalite arayışı içinde olacağız.
- Herkesin kendi kararlarını vermesine olanak tanıyarak, güçlenmesini sağlayacağız.

Yukarıdaki gelişim planlarının oluşturacağı etkilerin yetersizliği konusunda benimle aynı fikirde misiniz?

ÇEVRE Çevre kavramıyla sizin dışınızdaki her şeye değiniyoruz: Çalışma ortamınız, çevrenizdeki kişiler, işiniz, iş arkadaşlarınız, aileniz, müşterileriniz, ülke ekonomisi gibi. Sizin çevre kavramından anladığınız, edimlerinizin sorumluluğunu ne derece üstlendiğinize bağlıdır. Örneğin:

- "Dışarıda zor bir dünya var." dediğinizde, kendi dışınızda güç ve etkiler olduğunu varsayıyorsunuz.
- 'Onlar' sözcüğünü de sık sık kullanarak da aynı etkiyi uyandırıyorsunuz. (1.4. Bölümde üzerinde durulan konu).

DÜZEYLERİN ETKİLERİ

Gregory Bateson, öğrenme, değişim ve iletişim süreçlerinin doğal hiyerarşisinden söz eder. Bir düzeyde değişim sağlamak için gereken kuralların, başka bir düzeyde değişim sağlamak için gerekli olanlardan farklı olduğunu anlatmaya çalışır. Alt düzeylerden birinde oluşan değişim, çoğu zaman üst düzeyleri etkilemez. Buna rağmen, üst düzeylerde sağlanan değişimin, alt düzeyleri etkilemesi kaçınılmazdır.

Kendinizle ilgili yüksek düzeylerdeki düşünceleriniz, daha alt düzeylerdeki düşüncelerinizi belirlerken; daha alt düzeyde olan davranışlarınızın inançlarınız üzerinde etkisi olmayabilir. Nitelikli bir kültür oluşturmak isteyen şirketler, yalnızca davranışları değiştirmeye çalışıp, inanç ve değerleri dikkate almadıklarında, kalıcı sonuçlar elde edemezler. Değişim sağlamak için, çabalarınızı etkilemek istediğiniz düzeyin daha üstüne yönlendirmelisiniz.

NLP'nin yapısı onun üst düzeylerde işlemesini gerektirir. Birçok değişim modeli, inançlar ve kimlik üzerinde durmaktadır. NLP, öğretme tekniklerine yer vermesine rağmen, tekniklerin

etkili olması için duyarlılık ve esneklik gibi beceriler üzerinde odaklanır. NLP çalışmalarının büyük bir bölümü, özel bir sorun ya da konu üzerinde durulmadan yapılabilir. Bu da, NLP'yi başka birçok eğitim programından farklılaştıran bir özelliktir. NLP'nin temel felsefesi aşağıda bir kez daha belirtilmiştir:

Herkes, isteklerini elde etmek için gereken kaynaklara sahiptir.

TEPKİ VE ETKİ MODELLERİ

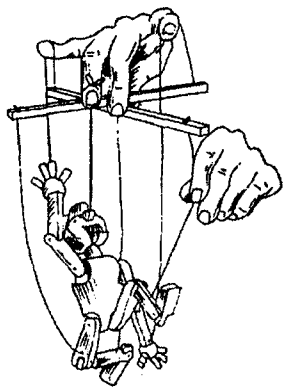
Kendinizi aşağıdaki durumda düşünün:

Altı aydır şirketiniz için önemli olan bir proje üstünde çalışıyorsunuz. Proje tamamlanmak üzere ve her şey planlandığı gibi gitmekte. Projeyle elde edilecek sonuçların, şirketin geleceği için önemli olduğunu biliyorsunuz. Performansınızdan hoşnutsunuz, kısa zamanda yükselmeyi umuyorsunuz. Yöneticiler, projenin uygulamaya geçirilişinden iki hafta önce, şirketin yeni bir yapılanma sürecinden geçeceğini açıklıyorlar. Son bir yıl içinde üzerinde çalışılmış olan tüm projelerin askıya alınacağını, bir sonraki bildiriye kadar beklemede kalacağını duyuruyorlar. Sizinle beraber proje üzerinde çalışan ekibin diğer elemanları büyük bir hayal kırıklığına uğruyor ve heveslerini kaybediyorlar.

Bu durumda aşağıdakilerden hangi davranışı sergileme olasılığınız daha fazladır?

- Durumu kabullenip üzülürdünüz.
- İçinizden öfkelenirdiniz.
- Çevrenizdekilere nasıl bir haksızlığa uğradığınızı anlatırdınız.
- Başka birinin alınan kararı değiştirmek için bir adım atmasını beklerdiniz.
- Konuyu tartışmak için yöneticinizle görüşmek isterdiniz.

- Uygulamaya hazır olduğunu bir an önce açıklamak için projeyi hızlandırırdınız.
- Şirketten ayrılırdınız.



Başka neler yapabilirdiniz? Yaşamınızdaki olaylara tepki vermeyi mi, yoksa onları etkilemek için ilk adımı atmayı mı yeğliyorsunuz? Kukla mısınız, kuklacı mı? Sizce kendi kaderini belirleyen kişilerle, olayların gidişini başkalarının denetimine ya da şansa bırakan kişiler arasındaki fark nedir?

Steve'in konuşmaları çoğu zaman onun ve başkalarının neler yaptığıyla ilgiliydi. Çevresindekilerin ona yakınlık derecesini, onun için neler yapabilecekleriyle ölçerdi. Aynı şekilde, başkalarının da onun dostluğunu, onlar için yaptığı şeylerle ölçmesini beklerdi. Kendi işinde çalışıyordu ve karşısına yeni bir iş geldiğinde kendini şanslı sayıyordu. Bir sonraki işin kaynağını hiçbir zaman tam olarak bilemezdi. Hava durumundan çok fazla etkilenir, hava açık ve güneşliyse kendini iyimser ve mutlu hisseder, hava soğuk ve kapalıysa karamsarlığa kapılırdı.

Steve günlük davranışlardan ve çevresinden çok fazla etkileniyordu. Davranışları **tepki** vermeye yönelikti.

Daha alt düzeyleri dikkate alma

Dikkatiniz Dilt şemasının alt düzeyleri üzerinde yoğunlaşıyorsa, sizin ve başkalarının davranışlarını ve çevreyi düşünürsünüz. Onlardaki değişiklikler sizi etkiler. Hava güneşliyse neşelenir, kapalı ve nemliyse hüzünlenebilirsiniz. Bu yaşam biçimi tepki vermeye yöneliktir. Dikkatini davranışlar ve çevre gibi daha alt düzeylerde yoğunlaştıran bir şirket de, bireyler gibi rekabet ortamına tepki vermeyi, kendi görüşleri doğrultusunda geleceği belirlemeye yeğler.

Carla'nın çok açık bir kendilik anlayışı ve misyonu vardı. Onun için neyin önemli olduğunu ve hedeflerini çok iyi biliyordu. İnsanlara 'güvenilebileceği'ni ve saldırgan davranışların ona karşı bir amaç gütmediğini düşünüyordu. Bu tür davranışlar, yalnızca karşısındaki kişinin iç durumunu yansıtırdı. Her deneyimden bir öğrenme payı çıkarmaya çalışırdı. Ekonominin bunalımda olduğu zamanları bile, müşterilerin gereksinimlerine farklı biçimlerde karşılık verebilmek için uygun bir fırsat olarak değerlendirmişti.

Üst düzeylerde odaklanmak

Etki uyandırmaya yönelik davranışlar, manevi değerler, misyon, kendilik anlayışı, inançlar ve değerler gibi daha üst düzeyler üzerinde durmayı gerektirir. Başkalarının davranışlarından ve çevredeki değişimlerden ne kadar bağımsız davranabilirseniz, etki uyandırma olasılığınız o kadar artar.

"Kendi havanızı beraberinizde götürürsünüz."
Stephen Covey, **Etkili İnsanın Yedi Alışkanlığı**

Örneğin, insanlara güvenilebileceğine inanıyorsanız, birisi sizi düş kırıklığına uğratsa da, inancınızı sürdürür, bu durumun yalnızca bir istisna olduğunu düşünürsünüz.

Aşağıda, kendilik anlayışlarının birbirinden ne kadar farklı olabileceğine birkaç örnek sunulmuştur:

A. Kariyerimde ve özel yaşamımda şans hep yüzüme güldü. Her zaman bir işim oldu, şimdi de kendi işimde çalışmaktayım. Nasıl olduysa, her zaman karşıma uygun bir iş çıktı. Özel yaşamımın aynı rahatlıkla geçtiğini söyleyemem. Pişmanlık duyduğum pek çok konu var. Ama çocuklarımla mutluluğu tattım. Sağlıklı olmayı, formumu korumayı, işimi, sahip olduğum becerileri sergilemeyi ve çocuklarımla beraber olmayı seviyorum.

B. Ne istediğini ve isteklerime nerede, ne zaman ulaşabileceğimi bilen bir kızım. Fizik tedavi uzmanı olmakta kararlıyım. Konuyu iyice araştırdım, biraz deneyim bile kazandım. Tam bana göre bir meslek olduğunu, benim de mesleğe katkılarda bulunabileceğimi düşünüyorum. Başkalarına yardım etmeyi seven, mutlu bir insanım. Herkesle iyi anlaşabilir, her yerde mutlu olmayı başarırım. Bu özelliğimden dolayı kendimle gurur duyuyorum.

C. Kendimden söz etmek, belki de utangaç ve içine kapalı biri olduğum için oldukça zor. Başkalarının neler hissettiğimi anlamalarını pek istemem. Çoğu zaman olayların olumsuz yönlerini görürüm. Kendime olan güvenim, bu nedenle de yaptıklarımın doğruluğuna olan inancım azdır. Yaşama karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilemek; endişelerden uzak, rahat bir tutum benimsemek isterdim.

A, daha çok davranış ve becerilerden söz etmektedir. Bu kişinin başkalarının davranışlarından, durumlardan, kendi aldığı sonuçlardan etkilenme olasılığı oldukça fazla, tepki vermeyi seçiyor. B ise kimliğinden emin, ne istediğini bilen ve onu elde eden, çoğu zaman kendinden hoşnut ve mutlu biri olmaktan gurur duyuyor. Kendini bu kadar iyi tanıması ve kimliğinin kendi gözündeki berraklığı, tüm edimlerine yansıyor, deneyimlerini algılama biçimini etkiliyor.

C ise, kendini utangaç ve içe dönük biri olarak tanımlıyor, değişme isteğini vurguluyor. Kendini tanımasına rağmen, istenmeyen, değiştirmek istediği davranışlar sergiliyor. Başkaları onun becerileri hakkında ne düşünürlerse düşünsünler, endişe duymamasını ne kadar önerirlerse önersinler, onun kendi kimliğiyle ilgili inançlarının üstesinden gelemezler.

B ve C'nin yazarları bağımsız, ve çevrelerinde farklı düzeylerde etki uyandıran, A ise davranışlar ve çevre tarafından yönlendirilmeye açık, dikkati daha alt düzeylerde olan kişilikler sergiliyorlar.

Denge sağlamak

İçinde bulunduğunuz durumdan hoşnut olabilirsiniz. Ama, C gibi değişme gereği duyuyorsanız, bu değişimin hangi düzeyde yapılabileceğini belirlemeniz gerekir. C'nin üzerinde durması gereken konular kimlik ve inançlar düzeyindedir: "Utangaç ve içine kapalı", "kendime güvenim az" gibi. Bir inancın diğerini belirlemesi gerekmez. Utangaç bir kişi, kendine güven duyabilir. C'nin istenç değişimi oluşturması için, kimlik ve manevi değerler düzeyinde çaba göstermesi zorunludur.

A'nın, değişmeyi isteyip istemediği önemlidir. Davranışlar ve çevre tarafından gereğinden fazla etkilendiğini düşünüyorsa, bağımsızlığını artırmak istiyorsa, değişmek için beceriler, inançlar ve kimlik düzeyinde çalışması gerekir.

İÇ TUTARLILIK SAĞLAMANIN BASAMAKLARI

Algılama düzeylerinin her birindeki düşüncelerinizin farkına vararak kişisel bir çizgi oluşturursunuz. Daha sonra atılacak adım, her düzeydeki amaçlanan durumları belirlemektir. Aşağıdaki sorulara yanıt ararken, bir iç tutarlılık ya da bütünlük duyumsamaya başlarsınız.

Parçası olduğunuz, etkilemek istediğiniz sistem nedir? Ben, iş dünyasının bir parçasıyım. Sunduğumuz eğitim programlarının etkilerini dikkate alarak ona karşı olan sorumluluklarımı

yerine getiriyorum. Kapsamı biraz daraltırsam, verdiğimiz eğitimle kişilerin ortakları ve aileleriyle olan ilişkilerini etkilemeye çalıştığımızı söyleyebilirim. Bu nedenle, seminerlerimize katılımcıların iş ortaklarını ve eşlerini çağırmaya başladık. NLP eğitim programlarını okullar ve üniversite öğrencileri için de hazırlamayı düşünüyoruz.

Kimliğiniz ve misyonunuz nedir? Kimlik ve misyon konularına açıklık kazandırmak aylar, ya da yıllar sürebilir. Şimdiden düşüncelerinizi kaydetmeye başlayın. İş dünyasındaki amacınız nedir, yaşamdan neler bekliyorsunuz? Bu konuda düşünmenize yardımcı olacak pek çok egzersiz vardır. Bazıları, bu bölümün sonundaki Uygulama Önerileri arasında sunulmuştur.

İnançlarınız ve değerleriniz nelerdir? Kendinize karşı dürüst olun. İnançlarınızı ve değerlerinizi ders kitaplarına göre değil, gerçek işleyiş biçiminize göre kaydedin. Günlük edimlerinizi, verdiğiniz kararları düşünün. Kararlarınızı neler etkiliyor? Kendinizle, başkalarıyla, ailenizle, işinizle, yaşamınızla ilgili inançlarınız nelerdir?

Becerileriniz nelerdir? Gerçek becerilerinizi belirleyin. Yalnızca işinizdeki değil, iş dışındaki edimlerinizi de dikkate alın. Kendi becerilerinizi çok iyi değerlendiremeyebilirsiniz. Bu durumda başkalarının görüşlerinden yararlanabilirsiniz.

Ne yaparsınız? Günlük davranışlarınız nelerdir? Edimlerimiz sık sık başkalarından gelen eleştirilerle veya başka açılarıyla değerlendirilir. Şimdi kendi değerlendirmelerinizi yapın ve onları başkalarının sizi algılama biçimiyle karşılaştırın. Kişiliğinizi yansıtan söz ve davranışları belirleyin.

Çevreniz nedir? Yukarıda belirlenen davranışları hangi ortamlarda, ne zaman sergilersiniz? Yaşamınızda hangi dış etkenleri duyumsarsınız?

Bu sorulara yanıt ararken, kendinizle ilgili bazı gerçeklerin farkına varır, seçeneklerinizi artırmaya başlarsınız. C paragrafını yazan kişi, utangaç ve içe dönük olduğunu belirledikten sonra, kendini algılama biçiminde farklılıklar duyumsamaya başlamıştır. Bu paragraf üzerinde çalışırken, kendi hakkında bazı gerçekler oluşmuş, onların bilincine varınca, değişme sürecini başlatmaya karar vermiştir. Giderek kendine olan güveni artmış, sorumluluk gerektiren bir konuma atanmış, ve yaşamdan haz duymaya, kendiyle barışık olmaya başlamıştır.

ÖZET

İlk adımları atarak tepki uyandırmak ya da etkilemek iş dünyasında üzerinde en sık durulan konulardan biridir. Etki uyandırmak ve tepki vermek, doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmese de, hem iş dünyasında hem de özel yaşamda etki uyandırmanın daha geçerli olduğu eğilimi vardır. Değişimin mantıksal düzeyleri modeli, etki uyandırma ve tepki verme biçimleri konusunda bilgilenmenize yardımcı olur.

Kimliğini, inançlarını ve değerlerini kendisi için açıklığa kavuşturmuş, dikkati bu konularda odaklanan kişiler, davranışlardaki ve çevredeki değişimlerden bağımsız olarak hareket edebilir, onları yönlendirebilirler. Kendine olan güveni daha az, dikkati daha alt düzeylere odaklanan kişiler ise, kendilerinin ve başkalarının davranışlarındaki değişimlerden ve çevreden kolayca etkilenir, onlara ancak tepki verebilirler.

Her düzeyde değişim yaratabilmek için birçok NLP tekniği geliştirilmiştir. Değişimlerin bazıları, dışarıdan bir yardımcı ile daha kolay gerçekleşir. Buna rağmen, her düzeydeki düşünme biçiminizi ve inançlarınızı tanıyarak, onları sorgulayarak değişim sağlayabilir, tepki verme ve etki uyandırma arasında bir denge kurabilirsiniz.

UYGULAMA ÖNERİLERİ

1. Yaşamınızın aşağıdaki kesimleri üzerinde durun. Her kesimde olmak istediğiniz yere ne kadar yakınsınız? Kendinize 'ideal durum' başlıklı sütununda 1 ile 10 arası bir not verin. 10, tam olmak istediğiniz yerde bulunduğunuzu, 0 ise hiç istemediğiniz bir durum yaşadığınızı belirtir. 'Etkileyen/tepki veren yaklaşım' sütununda ise, her alanı ne kadar etkilediğinizle ilgili bir değerlendirme yapın. 10, bu kesimi ideale doğru yönlendirmekte son derece etkili olduğunuzu, 0 ise umutla beklediğinizi (ya da vazgeçtiğinizi) belirtir.

	İdeal Durum 0-10	**Etkileyen/Tepki Veren Yaklaşım** 0-10
İşiniz		
Sosyal yaşamınız		
Arkadaşlarınız		
Becerileriniz		

Etki-tepki ölçütünde bulunduğunuz yeri belirleyebilirsiniz. En ideal duruma ulaşmış olsanız da, durumuzu korumak için onu etkilemeniz gerektiğini düşünebilirsiniz. Bu konuda başkalarından fikir almak da yararlı olabilir. Kendimizi yanıltmak bazen oldukça kolaydır. İşe boğulmanın, etki uyandırmakla eş anlamlı olduğunu düşünür, gerçekte çok az etki uyandırdığımızı göz ardı edebiliriz.

2. Yeni bir iş başvurusu yaptığınızı düşünün. Kendinizi anlatan, özgün yönlerinizi öne çıkaran bir paragraf hazırlayın.

3. Arkadaşlarınızın birinden aşağıdaki soruları sırayla yanıtlamasını isteyin.

   a. Ne yapıyorsun? (*Davranış*)

b. Bu davranışı nerede sergiliyorsun? (*Çevre*)

c. Bu davranışa hangi özelliklerinin olanak sağlıyor? (*Beceriler*)

d. Bu davranışta senin için önemli olan nedir? (*Değerler*)

e. Davranışı gerçekleştirmene olanak tanıyan özelliğin ya da çevrendekilerin özellikleri nelerdir? (*İnançlar*)

f. Sen kimsin? (*Kimlik*)

g. Hangi sistemin bir parçasısın? (*Manevi değerler*)

Arkadaşınızın bu soruları yanıtlaması ne derece zor oldu? Baştaki sorularda mı, sondakilerde mi daha çok zorlandı? Sorularda ilerledikçe, iletişimin niteliğinde değişimler gözlediniz mi? Her soru ayrı bir mantıksal düzeyi irdelemeye yöneliktir. Arkadaşınızın soruları yanıtlarken ne kadar zorlandığı, o düzeyde düşünme konusunda ne kadar deneyimli olduğunun işaretidir.

Gilbert Kaplan, Amerikalı bir yayıncıydı. İşiyle ilgili tüm hedeflerine ulaşmayı başarmıştı. Aynı zamanda bir Mahler hayranıydı. Mahler'in müziğine olan bağlılığı, Wall Street'te genç bir borsa uzmanıyken Stokowski'nin "2. Senfoni"yi yönettiği bir konserle, 1965 yılında başlamıştı. O zamandan beri, senfoninin icra edildiği her konsere gitmeye çalışmış ve konser bantlarını incelemişti. Kırk yaşına geldiğinde, Mahler'in bir eserini kendisi yönetmeye karar verdi. Birçok kişi için çılgınca olan bu fikre, uzmanlar bıyık altından güldüler. Kaplan'ın tek müzik eğitimi, çocukluğunda aldığı piyano dersleriydi.

İlk gösteri öncesi, insanlar merakla bekliyorlar, bu noktaya gelindiğine inanamıyorlardı. Kaplan'ın müziğe olan bağlılığını ve özellikle Mahler eserlerini yönetmenin ne derece yoğun bir eğitim süreci gerektirdiğini biliyorlardı. Gösteri başladığında, Kaplan orkestrayla uyum içinde olmadığını fark etti. Salonun akustiğini de tanımıyordu.

Konser başarısızlıkla sonuçlandı. Bu durum dinleyicileri şaşırtmamış, beklentilerinde onları haklı çıkarmıştı.

Kaplan yılmadı. Mahler'in eserini yönetebileceğine olan inancı tamdı. Çalışmalarını sürdürdü. Mahler'in özellikle "Yeniden Doğuş (Resurrection Symphony) Senfonisi"ne hayrandı. Bu karmaşık eserin tümünü belleğine kazıdı ve eserin çalındığı her yerde bulunmaya çalıştı. 1982 yılında, Amerikan Senfoni Orkestrası'yla vereceği konsere hazırdı. Eleştirmenler esere getirdiği yoruma hayran kaldılar. Kaplan'a dünyanın birçok yerinden gösteriyi tekrarlaması için teklifler geldi.

Kaplan, artık boş zamanlarında Mahler üzerine araştırmalar yapmaktadır. 1986 yılında, "Yeniden Doğuş Senfonisi"yle ilgili bir doküman hazırlanmasına yardımcı olmuş, ve prodüktörlüğünü yaparak muhteşem bir eser oluşturmuştu. Senfoniyi, farklı ülkelerde 33 kez yönetti.

3. BÖLÜM

ALET ÇANTASI

Alet Çantası olarak adlandırılan bu bölüm, NLP prensiplerini uygulamanız amacıyla sunulan bir dizi egzersiz ve değerlendirme formu içerir. NLP tekniklerini kullanmada ustalaşmanın en uygun yöntemi, onları gerçek yaşamda kullanmak, ve bire bir eğitim programlarından geçmektir. Buna rağmen, "Alet Çantası"ndaki uygulamalarla, düşünme ve davranış biçimleriniz konusunda aydınlanabilir, onları biraz daha yakından tanıyabilirsiniz. Bu bölümün bazı sorularınızı yanıtlayabileceğini umuyor, bilinçaltınızın üzerinde çalışabileceği bazı yeni sorunlar oluşturabilmeyi diliyorum.

3.1

Tercih Ettiğiniz Düşünme Biçimini Belirleyin

Amaç: Tercih ettiğiniz düşünme biçiminizi belirlemek.

İlgili Bölüm: 1.1 Düşünme Biçimleri

Aşağıdaki soruların her biri için aklınıza ilk gelenleri işaretleyin. Yanıtlarınızı bölüm sonunda sunulan sayfalara kaydedin.

1. Petrol.
   a. Bir çeşit imge, araba ya da benzin istasyonu gibi.
   b. Bir ses, depoya benzinin akışı, bir patlama sesi gibi.
   c. Bir dokunuş, pompanın sapı gibi.
   d. Bir koku, benzin kokusu gibi.
   e. Bir tat, benzin tadı gibi (bildiğinizi varsayarak).
2. En yakın dostunuz.
   a. Bir ses, arkadaşınızın sesi gibi.
   b. Bir duygu, ona karşı beslediğiniz duygular gibi.
   c. Bir koku, onun parfümünün kokusu gibi.
   d. Bir tat, beraberce yediğiniz bir yemeğin tadı gibi.

e. Bir görüntü, beraberce gittiğiniz bir yerin görüntüsü gibi.

3. Vaktinizi en çok nasıl geçirmek istersiniz.
   a. Yapmak istediklerinizle ilgili sesler, çevredeki kişilerin konuşmaları gibi.
   b. Bir tat, özel bir yiyeceğin tadı gibi.
   c. Bir koku, bulunmak istediğiniz yerin kokusu gibi.
   d. Bir görüntü, bulunmak istediğiniz yer, birlikte olmak istediğiniz kişi gibi.
   e. Bir dokunuş ya da duygu, vaktinizi istediğiniz gibi geçirdiğiniz zaman duyumsayacaklarınız gibi.

4. Dün ne yaptınız?
   a. Bir tat, ne yediğiniz gibi.
   b. Bir görüntü, gittiğiniz bir yer gibi,
   c. Bir ses ya da etkileşim.
   d. Bir dokunuş, ya da duygu.
   e. Bir koku, bulunduğunuz çevrenin kokusu gibi.

5. Pek hoşunuza gitmeyen bir durum.
   a. Bir koku.
   b. Bir ses, duyduğunuz ya da kendi kendinize tekrarladığınız sözcükler gibi.
   c. Bir tat.
   d. Bir görüntü, başınıza gelenler, ya da tasarımlarınız.
   e. Bir dokunuş, ya da duygu, o anda neler duyumsadığınız gibi.

6. En sevdiğiniz restoran.
   a. Bir dokunuş ya da duygu, orada bulunmanın sizde uyandırdığı duygular gibi.
   b. Gördükleriniz, çevrenizdeki kişiler, eşyalar gibi.

c. Duyduklarınız, konuşmalar ya da müzik gibi.
d. Bir tat, yedikleriniz gibi.
e. Bir koku, mutfaktan gelen bir koku gibi.

7. İlk çocukluk yıllarınızdan bir anı.
   a. Bir koku, aroma ya da parfüm.
   b. Bir dokunuş ya da duygu.
   c. Bir görüntü.
   d. Sesler ya da gürültüler.
   e. Bir tat.

8. İşiniz.
   a. Bir ses, aletlerin sesi ya da konuşmalar.
   b. Bir görüntü, çalışırkenki görüntünüz gibi.
   c. Bir tat.
   d. Bir koku, ofisin kokusu gibi.
   e. Bir dokunuş ya da duygu, hissettiğiniz şeyin dokusu ya da işinize olan duygularınız gibi.

9. Yarın bulunabileceğiniz bir yer.
   a. Bir görüntü ya da resim.
   b. Bir duygu ya da dokunuş.
   c. Bir tat.
   d. Bir koku ya da aroma.
   e. Bir ses.

10. Yapmakta zorlandığınız bir iş.
    a. Bir görüntü ya da resim.
    b. Bir tat.
    c. Bir ses ya da iç diyalog.
    d. İlgili bir duygu ya da dokunuş.
    e. Bir koku.

11. Gönlünüzü okşayan bir durum.
    a. Bir duygu, bir dokunuş, bir spordan aldığınız haz gibi.
    b. Bir tat.
    c. Bir koku.
    d. Bir ses, kendinize söylediklerinizi, çevredeki sesler gibi.
    e. Bir görüntü, çevre ya da bir cismin görüntüsü.
12. Eğlendirici bulduğunuz bir şey.
    a. Bir ses, birinin sözleri, ya da duyduklarımız.
    b. Bir görüntü, gördüğünüz bir şey ya da bir kişi.
    c. Bir duygu, eğlence, dokunuş, bir haz.
    d. Bir tat.
    e. Bir koku.

DÜŞÜNME BİÇİMİ DEĞERLENDİRMESİ

Her soruya verdiğiniz yanıtı işaretleyin.

	Görsel	İşitsel	Duygusal	Tat Alma	Koku Alma
1	a	b	c	e	d
2	e	a	b	d	c
3	d	a	e	b	c
4	b	c	d	a	e
5	d	b	e	c	a
6	b	c	a	d	e
7	c	d	b	e	a
8	b	a	e	c	d
9	a	e	b	c	d
10	a	c	d	b	e
11	e	d	a	b	c
12	b	a	c	d	e
					TOPLAM

Her sütunda işaretlemiş olduğunuz harflerin toplamını belirleyin. Bu puanlar, düşünme biçimleriyle ilgili tercihlerinizi gösterir. Bir duyu, diğerlerinden daha fazla işaretlenmişse, bilgi işlerken o duyudan daha fazla yararlandığınız anlaşılır. Bu çalışmada doğru ya da yanlış yanıt yoktur.

3.2

Eleştirilerden Yararlanabilmek

Amaç: Eleştiri almak ve onları kendi yararınıza kullanabilmek.

İlgili Bölümler: 1.1 Düşünme Biçimleri; İç Dünyanızın Süzgeçleri

1. Birinin sizi eleştirdiği, sizin bu eleştiriyi kabullenmekte zorlandığınız bir durum anımsayın. Belki kendinizi savunmaya geçtiniz, belki de saldırgan bir davranış sergilediniz. Bu duruma, daha açık ve yapıcı bir tepki vermiş olmayı dilerdiniz. (Eleştirinin geçerliliği konusunda karşınızdakiyle aynı fikirde olmanız gerekmez.)
2. Durumu anımsarken, izleyici bir yaklaşımla kendinizi duyuyor ve görüyor musunuz, yoksa kendi yerinize geçerek olayı yeniden yaşıyor musunuz?
3. Durumdan kendinizi ayrıştırmayı henüz başaramadıysanız, kendi dışınıza çıkın ve kendinizi dinlemek ve görmek için izleyici bir konum alın.
4. Kendinizi video ya da televizyonda izlediğinizi, kumanda aletinin elinizde olduğunu düşünün. Netlik, renk, ses ayarını yapmak sizin elinizde, izlediğiniz durumda duyumsadığınız duyguları ve tepkileri değiştirmek de olası.

5. İzlediğiniz 'siz'in aldığınız eleştiriler karşısında nasıl bir tepki vermesi gerektiğine karar verin. Neler söylemesini ve nasıl davranmasını isterdiniz? İzlediğiniz 'siz'in olumlu tepkiler verebilmesi için hangi kaynaklara gereksiniminiz var?
6. Şimdi, en uygun 'siz'i görüntüleyebilmek için ayarlamalar yapın. 'Siz'i en iyi dinleyici, en iyi yorumcu, en uygun soruları soran ve eleştirileri kabullenen bir konuma getirin. Değişimi oluşturmak için gereken kumanda aletinin elinizde olduğunu unutmayın.
7. İzlediğiniz 'siz' tüm kaynaklara sahip olunca düğmeye basın ve ekranda 'siz'in eleştiriyi alışınızı izleyin. Bu süreç içinde, izlediğiniz 'siz', süreci engelleyen davranışlar sergilerse, görüntüyü dondurun ve sürece devam etmesi için gereken kaynakları sunarak ona yardımcı olun.
8. İzlediğiniz 'siz' eleştirileri olumlu biçimde kabulleniyorsa, gelecekte aynı biçimde tepki almak istediğiniz bir durum belirleyin.
9. O durumda olduğunuzu tasarlayın.
10. Yukarıda sunulan, 4 ve 7 arasındaki basamakları gelecekteki bu durum için tekrarlayın.
11. İstediğiniz tepkileri verinceye kadar izleyin ve ayarlamalar yapın.

Bu arada, bazı inançlarınız eleştirileri yapıcı bir biçimde değerlendirmenize engel olabilir. Buna rağmen, yukarıda açıklanan teknik, eleştiriler alma yönteminizi olumlu biçimde değiştirmeyi sağlayacak güçtedir.

3.3

Süzgeçlerinizi Belirleyin

Amaç: Kullandığınız süzgeçleri belirlemek.

İlgili Bölüm: 1.2 İç Dünyanızın Süzgeçleri

Aşağıdaki soruları size uygun bir biçimde yanıtlayın.

Spor ve sağlık

1. Kendinizi spor yaparken düşünün. Düşünme olasılığınız en yüksek olan düşünceleri işaretleyin.
   a. Formda olmak.
   b. Kendinize zarar vermekten kaçınmak.
   c. Başarılı olduğunuzu duyumsamak.
   d. Kilo vermek.
   e. O çevrede bulunmaktan hoşnut olmak.
   f. Zihninizi işteki sorunlardan uzaklaştırmak.

İş değiştirmek

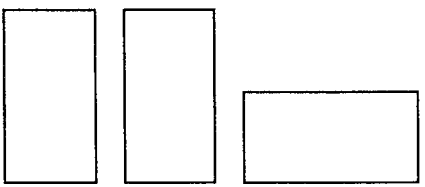
2. İş değiştirmeyi düşünürken aşağıdakilerden hangisini daha çok düşünürsünüz?
   a. Yapmayı en fazla istediğiniz iş.
   b. Hoşlanmadığınız, kaçınmak istediğiniz durumlar ve kişiler.
   c. İstediğinizi yapmanın oluşturacağı hoşnutluk.
   d. Şimdiki endişe ve sıkıntılarınız.
   e. Şimdiki işinizin size sunmadığı şeyler.
   f. Gereksinimlerinizi karşılayan başka bir iş.

Tatile çıkmak

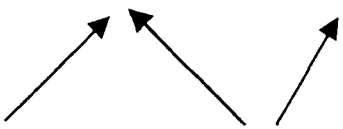
3. Tatile çıkmaya karar verirken aşağıdakilerden hangisi sizin için geçerlidir?
   a. Tatili planlamanın güçlüğünü düşünürsünüz.
   b. Tatilinizi gözünüzde canlandırmaya başlarsınız.
   c. Tatilinizin nasıl geçeceğini düşünürsünüz.
   d. Tatile çıkmanın yararlarını kendinize bir kez daha anımsatırsınız.
   e. Daha önceki tatillerde karşılaştığınız sorunları düşünürsünüz.
   f. Öncelikle bitirmeniz gereken işleri belirlersiniz.

Aşağıdaki şekillere bakın

4. Birbirleriyle olan ilişkilerini birer tümce ile açıklayın.

a 

b

c 

Bir şey satın almak

5. Bu günlerde almaya niyetli olduğunuz bir şey düşünün. Bu bir araba, ev, kitap ya da giyim eşyası olabilir. Aşağıdakilerden hangisi geçerlidir?
   a. Bu alışverişin, daha önce yapmış olduğunuz alışverişlerle olan benzerliklerini belirlersiniz.
   b. Alışverişi iyice değerlendirip, seçiminizin hangi konularda gereksinimlerinizi karşılamadığını belirler ve vazgeçersiniz.
   c. Seçtiğiniz cismin zihninizde önceden belirlemiş olduğunuz özelliklere sahip olup olmadığını değerlendirirsiniz.
   d. Daha önce aldığınızdan farklı bir şey ararsınız.
   e. Ürünü benzerleriyle karşılaştırarak kalitesini sınarsınız.
   f. Eşi görülmemiş, özgün bir şey ararsınız.

Sözlü etkileşim

6. Bir sözlü etkileşim sürecinde aşağıdakilerden hangisi sizin sizin için geçerlidir?
   a. Nitelikli bir tartışmadan hoşlanırsınız.

b. Ortak konuları belirlersiniz.

c. Tartışma ortamı oluşturmaya çalışırsınız.

d. Başkalarının fikirlerini onların nerelerde yanıldığını anlamak amacıyla sınarsınız.

e. Kendinizi sık sık "Evet, ama...." ile başlayan tümceler kullanırken yakalarsınız.

f. Çoğu zaman sizinle aynı fikirde olan kişilerle çevrelendiğinizi düşünürsünüz.

Büyültmeler-Küçültmeler

7. Evinizi daha önce orada bulunmamış birine üç tümce ile anlatın. Şimdi tümcelerinizin üzerinden geçerek aşağıdaki özelliklere sahip, kaç tane tanımlayıcı ifade kullandığınızı belirleyin:

   a. Soyut, genel tanımlamalar: Geniş, havadar, karanlık, geleneksel gibi.
   Soyut sözcüklerin sayısı=

   b. Ayrıntılı, kesin açıklamalar: 3x3 metre, ısı, kapıların sayısı, pencereler, duvarların rengi gibi.
   Kesin ifadelerin sayısı=

Kişisel nitelikler

8. Aşağıdakiler arasında size uygun olanları işaretleyin.

   a. Geçmişteki tatillerinizi sık sık düşünürsünüz.

   b. Şu sırada çevrenizde gördüklerinizin, duyduklarınızın, hissettiklerinizin tadını duyumsuyorsunuz.

   c. Çalışmanızın ne kadar başarılı olduğunu bir kez daha fark ediyorsunuz.

   d. Yarın neler yapacağınızı planlıyorsunuz.

   e. Çevrenizde olanlara dikkat ediyorsunuz.

f. Katıldığınız iletişimlerin üzerinde fazlaca duruyorsunuz.
g. Gününüzü nasıl geçireceğinizi düşünüyorsunuz.
h. Her anın tadını çıkarıyorsunuz.
i. Olmak istediğiniz yeri düşlüyorsunuz.
j. Duygularınızın farkındasınız.
k. Neler olacağını tahmin edebiliyorsunuz.
l. Anılarınızı derliyorsunuz.

Yemek

9. Şimdiye kadar yediğiniz en iyi yemeği düşünün. Neler hatırlıyorsunuz?
   a. Ne olduğunu?
   b. Kimle yemek yediğinizi?
   c. Yemekle ilgili cisimler, aldığınız bir hediye, yiyecekler.
   d. Yer, restoran, şehir, ülke ya da masanızın konumu gibi.
   e. Tarih, saat, yemeğin nedeni.

Zamanı kullanmak

10. Zamanınızı en çok nasıl geçirmek istediğinize karar verirken aşağıdakilerden hangileri üzerinde duruyorsunuz?
    a. Kimlerle birlikte olacağınız.
    b. Neler yapacağınız.
    c. İlgilendiğiniz konular, golf oynamak, bir kitap okumak, bahçenizle ilgilenmek gibi.
    d. Nerede olacağınız.
    e. Özel bir zaman, pazar günü, yılbaşı, yaz tatili gibi.

Gelecek

11. Gelecekte olacak bir şeyi düşünün. Aklınızdan geçenleri işaretleyin.
    a. Tarih, zaman, durum.
    b. Olacaklar.
    c. İlgili kişiler.
    d. Gelecekle ilgili şeyler.
    e. Yer.

Başarı

12. Başarılı olduğunuza nasıl karar verirsiniz? Sizin için geçerli olanları işaretleyin?
    a. Biri beni över.
    b. Başkalarının aldığım sonucu kullandığını görürüm.
    c. Kendimi iyi hissederim.
    d. Kendim için belirlediğim ölçütlere ulaştığımı bilirim.
    e. Başarımın sonuçlarını duyumsarım.
    f. Yaptığımı beğenirim.

Neşe

13. İyi vakit geçirdiğinize nasıl karar verirsiniz?
    a. Çevremdekilerin mutlu olduğunu görürüm.
    b. Mutluluk duyarım.
    c. Kendime özel bir yerim ve zamanım vardır.
    d. Başkaları olanlardan hoşnuttur.
    e. Çevremde uyandırdığım etkiyi görürüm.
    f. Kendimi iyi hissederim.

İkna etmek

14. Yeni bir yaklaşım ya da fikir konusunda ikna edilebilmeniz için neler gerekir? Aşağıdakilerden hangisi sizin için geçerlidir?
    a. Fikrin işlerliğini görmeliyim.
    b. Birisi bana tüm ayrıntılarıyla anlatmalı.
    c. Kendim denemeli ve işlerliği konusunda ikna olmalıyım.
    d. Fikrin bir haritası oluşturulmalı.
    e. Enine boyuna tartışmak isterim.
    f. Pratik uygulamalar görmeliyim.
    g. İyice düşünmek isterim.
    h. Düşüncenin bana birkaç kez enine boyuna anlatılmasını isterim.
    i. Ayrıntılar üzerinde dururum.

YANITLARINIZI DEĞERLENDİRİN

Yukarıdaki sorular ilgili oldukları süzgeçlerin benzerliğine göre gruplandırılmıştır. Örneğin, 1., 2. ve 3. sorularda, ne istediğine ve ne istemediğine odaklanmak konusu üzerinde durulur. Bu süzgeçlerle ilgili ayrıntılar için, 1.2. Bölümü okuyabilirsiniz.

Ne istediğine ve ne istemediğine odaklanmak

Her sütunda işaretlediğiniz yanıtları sayın.

	İstediğine odaklanmak	İstemediğine odaklanmak
Soru 1	b	a
	d	c
	f	e

	İstediğine odaklanmak	İstemediğine odaklanmak
Soru 2	b	a
	d	c
	e	f
Soru 3	a	b
	f	c
	e	d

En fazla yanıtın işaretlendiği sütun, sizin belirgin yaklaşımınızı gösterir.

Uyum/Uyumsuzluk

Dördüncü soruyla irdelenen, uyum ve uyumsuzluk süzgeçleri yanıtlarınızın aşağıdaki ifadelere olan benzerliğiyle ölçülür.

a. Şekillerin tümü dikdörtgen, hepsinin dört köşesi var, hepsinin kenarları düz.

b. Hepsi daire.

c. Hepsi bir ok, hepsi yukarıya dönük.

Yanıtlarınız bu ifadeleri andırıyorsa, baskın olan yaklaşım uyumdur.

Yanıtlarınızda farklar üzerinde duruyorsanız, aşağıdakilere benzer ifadeler kullanmış olabilirsiniz.

a. İkisi dik, biri yatık.

b. Dairelerin ikisi, diğer dördünden daha küçük.

c. Okların ikisi yukarıya ve sağa, biri yukarıya ve sola dönük.

5. ve 6. sorular için her sütundaki toplam yanıtlarınızı sayın.

	Uyum	Uyumsuzluk
Soru 5	a	b
	d	d
	e	f
Soru 6	b	a
	c	d
	f	e

En çok yanıtın işaretlendiği sütun, baskın olan yaklaşımı gösterir.

Büyük yığınlar/tümevarım
Küçük yığınlar/ tümdengelim

7. soruyu yanıtlarken kullandığınız sözcükler bu boyuttaki seçiminizi belirleyecektir.

(a) seçeneğini işaretleyerek verdiğiniz yanıtların sayısı daha fazla ise, büyük yığınlarla düşünüyor, daha çok bütünü değerlendiriyorsunuz. (b) seçeneğini işaretleyerek verdiğiniz yanıtların sayısı daha fazla ise, küçük yığınlarla düşünüyor, daha çok ayrıntılar üzerinde duruyorsunuz.

Zaman Çerçevesi (Geçmiş/Bugün/Gelecek)

8. soruya verdiğiniz yanıtları işaretleyin.

Geçmiş	Bugün	Gelecek
a	b	d
c	e	g
f	h	i
l	j	k

Her sütundaki yanıt sayısı, düşünme sürecinizde hangi zaman dilimini daha çok dikkate aldığınızı gösterir; En yüksek sayı, üzerinde en çok durduğunuz zaman dilimini, en düşük sayı, üzerinde en az durduğunuz zaman dilimini belirtir.

Etkinlik/Kişi/Cisim/Yer/Zaman

Aşağıdaki sütunlara yanıtlarınızı işaretleyin.

	Etkinlik	Kişi	Cisim	Yer	Zaman
Soru 9	a	b	c	d	e
Soru 10	b	a	c	d	e
Soru 11	b	c	d	e	a

Tercihinizi her sütundaki yanıt sayısı belirtir.

İçe ve dışa bağımlılık

	İçe bağımlı	Dışa bağımlı
Soru 12	c	a
	d	b
	f	e

	İçe bağımlı	Dışa bağımlı
Soru 13	b	a
	c	d
	f	e

Yine her sütundaki yanıtlarınızın sayısı tercihinizin ne yönde olduğunu gösterir.

İkna becerisi

14. soruya verdiğiniz yanıtlar ikna edilebilmeniz için aşağıdaki unsurların gerekli olduğunu gösterir.

a. Görsel sergileme
b. İşitsel sergileme
c. Duygulara yönelik uygulama
d. Görsel tasarım
e. Tartışma
f. Uygulama

g. Zaman
h. Açıklamaların, sunuların, uygulamaların sayısı
i. Ayrıntılar

3.4

Kendi Metaforunuzu Yazın

Amaç: Değişim sağlayabilecek bir öykü metaforu oluşturmak.

İlgili Bölümler: 1.3 Zenginleştirilmiş İletişim; 1.4 Tam İsabetli Sorular; 1.5 Metafor

1. **Metaforla elde etmek istediğiniz sonucu belirleyin.** Bu sonuç, okuyucunun gereksinimleri ve istekleri ile uyum içinde olmalıdır. Bilinçaltı oldukça 'zeki'dir. Bilinçaltı, dinleyicinin elde etmek istediği sonuçlar ile uyum içinde olmayan bir metaforu reddeder. Sizin belirlediğiniz sonuç ne olursa olsun, onun dinleyicinin sonuçlarından tamamen farklı olma olasılığı yüksektir. Metaforların anlamlarında doğru ya da yanlış yoktur. Kullandığınız metaforu açıklasanız da, anlamının yalnızca sizin yorumunuz olduğunu unutmamalısınız. Açıklamalardan kaçınarak, karşınızdakinin kendi hayal gücünü kullanmasına olanak tanırsınız.
2. **Metaforun türünü belirleyin.** Oluşturacağınız metafor, etkilemeye çalıştığınız konudan ne kadar uzak olursa o kadar iyidir. Gerçek ile gereğinden fazla benzerlik, dinleyicinin metafora karşı koymasına neden olabilir. Metaforunuz,

onun belleğinde yeri olan, onun ölçütlerine uygun bir konu içerdiğinde etkili olabilir. Konunun sizin için çekici olması da önemlidir.

3. **İçeriğini belirleyin.** Gerçek yaşamdaki her öğe, metafordaki öğelerden biriyle paralel bir çizgi çizer. Bu öğeler arasındaki bağlantılar belirlenmeli ve metaforunuza aynen yansımalıdır.

4. **Bir şaşırtma unsuru ekleyin.** Metaforunuza karşınızdakini şaşırtacak, ya da ürkütecek bir özellik katın. Böylece dinleyicinizi dikkatini daha canlı tutabilirsiniz. Öykünüz, karşınızdakinin beklemediği bir biçimde sonlanırsa daha etkili olur ve dinleyicinizin bilinçaltını yeni ve olağandışı çözümler aramaya yönlendirir.

5. **Soyut bir dil kullanın.** Metafor oluştururken, iletişim, ilişki, düşünce, konuşma gibi soyut ve kapsamlı; onlar, bir yer, insanlar gibi kimden söz edildiği tam olarak belli olmayan sözcükler; yola çıktı, dolaşıyordu, kavradı, geliştirdi gibi kullanımı geniş fiiller seçin. Soyut, biraz da şüpheli bir dil seçerek, dinleyicinin metafora kendisine uyan yorumlar getirmesini kolaylaştırırsınız. Zamanı da, uzun zaman önce, yıllar önce gibi belirsiz ifadelerle yansıtın. Böylece dinleyicinin bilinçaltı zekâsının karşı koyma olasılığını azaltabilirsiniz.

6. **Saklı emirler kullanın.** Metaforunda bir konuşmanın uygun yerlerine dinleyicinizi yönlendirecek emirler serpiştirin.

7. **Anlatımınızı güzelleştirin.** Zenginleştirilmiş ve tüm duyulara seslenen bir dil kullanın. Mimiklerle, el, kol hareketleriyle metaforu adeta sahneleyin. Ses tonunuzu değiştirerek oluşturacağınız etkiyi artırın. Ayrıntılarla, dinleyicinizin gereksinimleri doğrultusunda oynayın, şakalar yapın.

8. **Bilinçaltının metaforu irdelemesine olanak tanıyın.** Müşterilerinize, ekip arkadaşlarınıza yatma saatinde bir öykü anlatma olasılığınız azdır. Buna rağmen, zamanı iyi seçerek, onların metaforu değerlendirmelerine olanak tanıyın.

3.5
Bir Beceriyi Modellemek

Amaç: NLP tekniklerini özel bir beceriyi yinelemek için kullanmak.

İlgili Bölümler: 1.6 Modelleme konusu başta olmak üzere tüm kitap.

1. Modellemek istediğiniz beceriyi belirleyin. Beceriyi tüm ayrıntılarıyla tanımlayın. Aşağıdaki becerileri sergileyen kişiler tanıdığınızı varsayın:

   - Sunularına başladıktan az sonra tüm dinleyicilerin dikkatini üzerinde toplamayı başaran;
   - Kararlar verebilen;
   - Çalar saate gerek duymadan kolayca uyanabilen;
   - Zamana karşı yarışıp, istediklerini sürekli elde edebilen.

   Hangi beceriyi, hangi ortamda yinelemek istediğinize karar verin.

2. Yinelemek istediğiniz beceride ustalaşmış birini, ya da birilerini seçin. Bu konuda başarı düzeyleri en yüksek kişiler olmalarına özel gösterin. Mükemmelliği, seçtiğiniz modelin elde ettiği sonuçlar bağlamında tanımlayın, anladığınızdan

emin olun. Modeliniz bu beceriyi sergilerken duyduklarınızı, gördüklerinizi ve hissettiklerinizi kaydedin.

3. Modelinizi bu beceriyi sergilerken izlemeyi sürdürün ve aşağıdaki konulara açıklık kazandırın:

   - Tam olarak neyi, nasıl yapıyor?
   - Örtülü davranış biçimleri var mı? Göz hareketleri, beden dili nasıl?
   - Dili kullanma biçimi ve süzgeçleri nelerdir?
   - Hangi inanç ve değerleri sergiliyor?

4. Modelinizi sorgulayın ama önce modellemek istediğiniz davranışa bağlanmasını, kendini o davranışı sergilerken tasarlamasını bekleyin. Ona daha sonra neler gördüğünü, neler hissettiğini sorun. Onun düşüncelerini mantıksal düzeyleri belirlemek için incelemeyi sürdürün. Aşağıdaki soruları kullanabilirsiniz.

   Örneğin:

   - Çevrende neleri fark ediyorsun?
   - Ne söylüyorsun ve ne yapıyorsun? (Verdiği yanıtlarla kendi gözlemleriniz arasında karşılaştırmalar yapmak yararlı olabilir.)
   - Ne düşünüyorsun? (Göz hareketlerini izleyin, böylece önce iç stratejilerini görür, sonra bilinç düzeyindeki yanıtlarını alabilirsiniz.) Gözlerinden, bir görüntüyü netleştirmeye çalıştığını anlıyorsanız, ne gördüğünü tekrar sorun.
   - Becerilerin nelerdir? (Bu becerilerden biri sizin modellediğiniz davranıştır).
   - Şu anda senin için önemli olan nedir? (Değerleriyle ilgili ipuçları alırsınız).

- Bu durumla ilgili inançların nelerdir? (Kendini ve çevreni düşünerek)
- Kendini nasıl biri olarak tanımlarsın? (Kimliğin nedir?)
- Hangi sistemlerin parçası olduğunu düşünüyorsun? Onlarla ne tür bağın var?

Bu süreç içinde, NLP'nin temel prensiplerine bağlı kalmaya, özellikle uyumlu bir iletişim ortamı oluşturmaya özen gösterin.

5. Başka birinden, aynı beceriyi modellemeye çalışmasını isteyin, onun bulgularını sizinkilerle karşılaştırın.
6. Artık modelinizin düşünce ve davranış biçimlerini yinelemeye başlayabilirsiniz. Onun stratejilerini benimsemeyi unutmayın.
7. Modellediğiniz davranışın belirleyici unsurlarını birer birer ayrıştırarak modelinizi deneyin. Ayrıştırdığınız unsur, en etkili unsurlardan biri değilse, davranışta bir farklılaşma gözlenmez. Bazı durumlarda, bir unsurun ayrıştırılması davranışın niteliğini artırır.
8. Modelin son durumunu çözümleyin, tüm unsurları ve sıralarını kaydedin.

3.6

Mükemmelliğin İnançlarıyla Yeni Seçenekler Oluşturun

Amaç: Mükemmelliğin inançlarını benimsemek.

İlgili Bölümler: 1.2 İç Dünyanızın Süzgeçleri; 2.1 Kendi Yaşam Öykünüzü Yazın;

2.5 İstediğiniz Kaynaklara Ulaşın

Aşağıdaki listeyi kendiniz için değerlendirin:

	Bu inanca sahibim.	Bu inanca sahip olmak isterim.
1. Herkes tek ve kendine özgüdür.		
2. Herkes kendine en uygun seçimi yapar.		

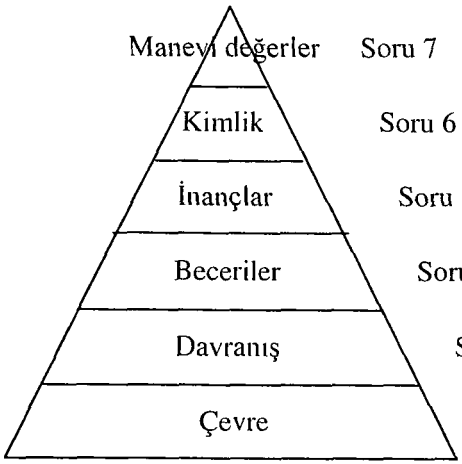
	Bu inanca sahibim.	Bu inanca sahip olmak isterim.
3. Başarısızlık değil, durumlar vardır.		
4. Her davranışın olumlu bir amacı vardır.		
5. İletişimin amacı oluşturduğu etkidir.		
6. Her sorunun bir çözümü vardır.		
7. Düşünce ve davranışta en fazla esneklik gösterenin, başarma olasılığı da en fazladır.		
8. Zihin ve vücut aynı sistemin parçalarıdır.		
9. Bilgi, düşünce, bellek ve düş gücü; bilgi süzme ve depolama sistemlerinin etkileşimi sonucu oluşur.		

1. Daha fazla seçeneğinizin olmasını arzuladığınız ve mükemmelliğin inançlarına sahip olmanın istediğiniz farkı yaratacağı bir durum (A) düşünün. Bu durum için gerekli olan inancı belirleyin.
2. Bu inancın geçerliliğinin zorunlu olduğu bir başka durum (B) belirleyin.

3. O durumla bağlantı kurun ve inanca sahip olduğunuzda oluşan duyguya dokunsal anlamda demir atın.
4. Çapayı her atışınızda bu duygu oluşuncaya kadar denemelerinizi sürdürün.
5. Bu inanca sahip olmayı sürdürerek, A durumunu yeniden yaşayın ve aşağıdaki soruları yanıtlayın:
   a. Neredesiniz? Çevrenizde neler görüyor ve duyuyorsunuz?
   b. Neler duyumsuyorsunuz?
   c. Neler söylüyorsunuz, neler yapıyorsunuz?
   d. Davranışlarınızın bilincine varırken ne gibi değişimler yaşanabilir? Şimdi hangi becerilere sahipsiniz?
   e. Bu becerilerle sahip olduktan sonra sizin için neler önemlidir?
   f. Bu yeni inanç, çevrenizle ilgili bilinçlenme, davranışlarınız, becerileriniz, sizin için neyin önemli olduğunu belirlemeniz sizi nasıl biri yapıyor?
   g. Parçası olduğunuz sisteme, ailenize, dostlarınıza, ekibinize, şirketinize ve diğer şirketlere nasıl bağlanıyorsunuz?
   h. Bu inanca sahip olmanın size sağladığı yararlar nelerdir?

   Deneyimle bağlantınızı sürdürün. Sürecin her basamağını önünüzde görerek, odak noktanızı canlı tutmayı, ve süreci hızlandırmayı başarabilirsiniz. Basamaklar değişimin mantıksal düzeyleriyle eşleşir. (2.5. Bölüm).

Basamaklar piramidi



6. Az önceki uygulamada sözü geçen inancın doğruluğunu varsayarsanız neler olabileceğini düşünün. Alacağınız sonuçlar istekleriniz doğrultusunda mı? Eğer öyleyse, birkaç hafta içinde bu inançtan yararlanabileceğiniz iki durum belirleyin.

   1. Durum

   2. Durum

7. Gelecekteki bu iki durum için 1'den 7'ye kadar olan tüm basamakları tekrarlayın. Her durum için, bu inancı varsaydığınızı kendinize anımsatma yöntemleri belirleyin. Durumlar gerçekleştiğinde, inancın deneyiminizi nasıl etkilediğini gözden geçirin. İnancın geçerliği kanıtlandı mı? Bu inancı başka durumlarda da varsaymayı seçecek misiniz? Genel olarak, bunu nasıl yapacaksınız?

3.7

Bir Müşteri Hizmet Değerlendirmesi

Amaç: Müşteriye hizmet konusunda mükemmelliğe ne kadar yaklaştığınızı belirlemek.

İlgili Bölümler: Her maddenin yanına ilgili bölüm kaydedilmiştir.

1. İşiniz için çok iyi belirlenmiş, zorlayıcı hedefleriniz var mı? Bu hedefler sizin gereksinimlerinizin yanı sıra müşterilerinizin gereksinimlerini de dikkate alıyor mu?

   (2.2. *Bölüm, Zorlayıcı Bir Görüş Benimseyin*)

2. Sonuçlarınızı destekleyen bir dizi inancınız var mı? Müşterilerin tüm edimlerinizin çekirdeğini oluşturduğunu mu düşünüyorsunuz? Şirketin tüm elemanları bu inançları anlıyor, yaşamını onlarla sürdürüyor mu?

   (2.1. *Bölüm, Kendi Yaşam Öykünüzü Yazın*)

3. Müşterilerinizin duygu, istek ve gereksinimlerini anlamak için kendinizi onların yerine koyuyor musunuz?

   (2.4. *Bölüm, Kendini benim yerime Koy*)

4. Müşterilerinizin sözle ifade edilen ve örtülü gereksinimlerini anlayabiliyor musunuz?

(1.4. *Bölüm, Tam İsabetli Sorular*)

5. Müşteri hizmetleri ile ilgili ölçümler hedeflere doğru mu, hedeflerden uzaklaşarak mı yapılıyor? İstediklerinizi mi, istemediklerinizi mi değerlendiriyorsunuz?

(2.2. *Bölüm, Zorlayıcı Bir Görüş Benimseyin*)

6. Açık ve örtülü değerleri dikkate alıyor musunuz?

(2.3. *Bölüm, Bir Güven Ortamı Oluşturun*)

7. Müşterilerinizle iletişimlerinizde derin bir uyum oluşturuyor musunuz?

(2.3. *Bölüm, Bir Güven ortamı Oluşturun)*

Not: Bu kontrol listesini müşteri hizmet değerlendirmelerinizde ve gelecekteki eğitim programlarınızda kaynak olarak kullanabilirsiniz.

3.8

Öğrenme Biçiminizi Belirleyin

Amaç: Bir şirketin elemanları öğrenmeyi ve gelişmeyi sürdürdükçe, yeni ve akıllıca yöntemler geliştirip onları uyguladıkça işlerinde ilerleyebilirler. Siz de düşünce üretme ve yeni düşünceleri değerlendirme becerinizi geliştirebilirsiniz. Aşağıdaki uygulamalar öğrenme biçiminizi tanımanıza yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Böylece sizin için işlerliği olan yöntemleri ayrıştırıp, öğrenme sürecinizde engelleyici etkileri olanlar üzerinde çalışabilirsiniz.

İlgili Bölüm: 1.1. Bölüm, Düşünme Biçimleri

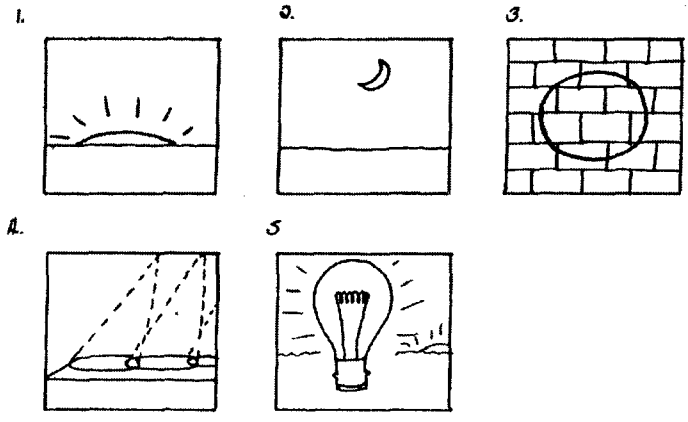
Öğrenme stratejinizi belirleme basamakları

1. Yaşamınız boyunca öğrendiğiniz şeyleri yazmaya başlayın. Aklınıza her geleni kaydedin. Yaptığınız, önceden bildiğiniz, yeni öğrendiğiniz her şey olabilir.
2. Etkili bir öğrenme sürecinin sonucu olarak kazandığınız becerileri seçin.

3. Seçtiğiniz her beceri için öğrenme basamaklarınızı irdeleyin. Öğrenme sürecinin nasıl başladığını, süreci başlatan unsurları belirleyin. Süreç, birini o konuda üstün başarı sergilerken gördüğünüzde başlamış olabilir. Bir ediminizde yetersiz olduğunuzu düşünerek beceri düzeyinizi artırmaya karar vermiş, süreci böylece başlatmış olabilirsiniz. Kendinizi yepyeni bir ortamda bularak yeni beceriler gerektiğini duyumsayıp, öğrenmeye ağırlık vermiş de olabilirsiniz.
4. Daha sonra ne oluyor, karar verme sürecini hangi basamak izliyor?
5. Bu kısım en eğlenceli kısımdır. Reklam şirketlerinin bir reklam filmi oluşturmadan önce kareleri bir araya nasıl getirdiğini gördünüz mü? Reklam kareleri çizgi film oluşturulur gibi bir araya getirilir; her kare sürecin bir basamağı ile ilgilidir.

   Siz de öğrenme sürecinizdeki en etkili üç basamağı, çizgi filmlerde olduğu gibi karelerle anlatmayı deneyin; en az üç, en fazla dokuz kare oluşturun. Her kare bir metafor içersin. Resimlerken, ilgili basamağın özünü, süreç içindeki rolünü dikkate alın. Karşınıza çıkan engellerin ya da aksamaların kaynağı nedir? Süreci sonlandıran stratejiler hangileridir? Sonuca ulaştığınızı nasıl anladınız?

Bir örnek sunalım:



5 kare kullanarak öğrenme sürecinin metaforlar yardımıyla anlatımı

Bu şerit James'in öğrenme basamaklarını açıklar. Şimdi kendi film şeridinizi inceleyerek aşağıdaki sorulara yanıt arayın.

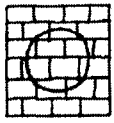
6. Her basamakta hangi düşünme ve dili kullanma biçimleri daha baskın, görsel mi, işitsel mi, duygusal mı?

7. Her basamağın gerçekleşmesi için hangi varsayımlarla yola çıkılıyor? Sizin için öğrenme sürecini başlatan dürtü, bir görüntü ya da ses mi, yoksa duygularınız mı? Basamakların birinde, istediğiniz her şeyi elde edebileceğinizi duyumsayabilirsiniz. Buradaki varsayım, istediğinizi elde etmek için gereken tüm kaynaklara sahip olduğunuzdur.

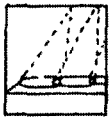
Örneğimizi biraz daha geliştirelim:

Güneşin Doğuşu "Yeni bir şey öğrenmek istiyorum" (Belirsiz olsa da, sonuçlara odaklanarak düşünmeye bir örnek). "Pek zor olacağa benzemiyor" ("İstediğimi elde etmek için tüm kaynaklara sahibim" varsayımı).

Gökteki Ay "Düşündüğümden çok daha zormuş" (Sorunlar üzerinde odaklanmaya bir örnek. Güneşli parlak gökyüzü, yerini geceye bırakıyor, durum böylece görsel olarak tasarlanıyor).



Tuğla bir duvar "Öğrenmeye çalıştığım konunun bir bölümü şimdi açıklık kazandı, bu bölümü iyice sindirdim" (Genellemeler yerine, küçük yığınlar oluşturarak, konunun yalnızca bir bölümü üstünde duruyor. Her sorunun bir çözümü olduğu varsayımıyla hareket ediyor).



Binişik daireler "Birkaç parçayı daha öğrendim. Aralarındaki benzerlikleri görebiliyorum. Bütün yavaş yavaş anlam kazanmaya başlıyor." (Yine görsel bir tasarım. Bütün ile ilgili değerlendirmeler yapılıyor. "Gereksinimim olan tüm kaynaklara sahibim" varsayımıyla hareket ediyor).

Işık veren bir ampul "Sonunda konunun tamamını kavradım. Tüm parçalar birleşti. İleride öğrenmem gereken başka birçok konu var" (Görsel tasarımların yanı sıra, duygular da etkili olamaya başlıyor. "Başarısızlık değil, yalnızca durum vardır" varsayımı beliriyor).

Bu süreci tamamlayarak, öğrenme stratejilerinizi belirleyebilir, uygulama sürecini ne zaman ve nerede başlatacağınıza karar verebilirsiniz.

Yukarıdaki stratejileri oluşturan kişi, bu süreci Fransızca öğrenirken kullanabileceğini düşündü. Uzun zamandır arzuladığı bu beceriyi kazanmak için Fransızca kasetler dinlemiş, tatilini Fransa'da geçirmeyi denemiş, Fransızca konuşmak için olanaklar yaratmaya çalışmıştı. Bu yaklaşımlar başka birçok kişi için başarılı olmuşsa da, ona pek bir yarar sağlamamıştı. Biraz Fransızca konuşmayı başarmış, ama kelime dağarcığı ve dile hakimiyeti istediği düzeyden oldukça uzak kalmıştı.

Kendi öğrenme stratejilerini belirlerken, en etkili öğrenme yönteminin 'okumak' olduğuna karar verdi. Fransızca dergi ve gazeteler okumaya başladı. Sözcüklerin yazımını önemsedi, ve tüm konuşma çabalarını bir yana bıraktı. Tanımadığı her sözcük için, onların Fransızca açıklamalarını okudu. Sözcük dağarcığı hızla gelişmeye, kısa süre sonra söylenen her şeyi anlamaya başladı. Bundan sonraki basamak akıcı bir Fransızca konuşmaktı.

3.9

Hedeflerinize İyi Belirlenmiş Sonuçlarla Öncelik Verin

Amaç: Önceliği olan hedeflerinizi iyi belirlenmiş sonuçlara dönüştürerek, onları elde etme olasılığınızı artırmak.

İlgili Bölümler: 1.2 İç Dünyanızın Süzgeçleri; 2.2 Zorlayıcı Bir Görüş Benimseyin

1. Ulaşmak istediğiniz tüm hedefleri sıralayın.

	A	B	C	D	E
	3 aylık	6 aylık	1 yıllık	3 yıllık	daha sonrası için
Kişisel (iş dışında)					
İş ile ilgili					

2. Her sütun için sıraladığınız hedeflere 1 ile 5 arasında bir sayı vererek önceliklerini belirleyin. Önceliği en fazla olan hedef 1., en az olan hedef 5. olmalı.

3. Şimdi, 1 numara verdiğiniz hedeflerin kendi içindeki önceliğini belirleyin, ve önceliği olan ilk üçünü iyi belirlenmiş sonuçlara dönüştürün. Bu arada, tüm diğer hedeflerin sonuca ulaşmak için gerekli olduğunu görebilirsiniz. Öncelik verdiğiniz bu üç hedefte ilerleme kaydetmeye başladıktan sonra, önceliği olan diğer üç hedefe geçin.
4. En fazla önceliği olan üç hedef grubu için aşağıdaki uygulamaları yapın:
   a. Olumlu ifadeler kullanarak, 'gerçek' isteklerinizi aşağıdaki boşluklara yazın.

   b. Bu sonuca ulaştığınızda oluşacak durumu tasarlayın.
      - Görüntüsü nasıl?
      - Sesi nasıl?
      - Sizde hangi duyguları uyandırıyor?

   c. Bu sonucu yaşamak istediğiniz ortamı belirleyin. Nerede, ne zaman, kimlerle birliktesiniz?

d. Sonuç kendini besleyebilir mi? Onu gerçekleştirmek yalnızca size mi bağlı? Hedefiniz, özünde olmak istediğiniz kişiyi barındırmalı. Bu geçerli değilse, başa dönün; hangi basamakların kendini beslediğini araştırarak, a,b ve c'yi bir kez daha uygulayın.

e. Hedefe ulaşmanın nelere değeceğine karar verin. Değmeyeceğini düşünüyorsanız vazgeçin, ve enerjinizi başka hedeflere yönlendirin. Değeceğini düşünüyorsanız, bir sonraki basamağa geçin.

f. Şimdiki durumunuzun size neler sağladığını değerlendirin.

Gereksinimleriniz başka hangi yöntemlerle karşılanabilir?

g. Bu sonuç kimliğiniz ve kim olmak istediğinizle uyum sağlıyor mu?

h. Bu sonuç yaşamınızda önemli olan kişileri nasıl etkileyecek?

i. Sonuca ulaşmak için harekete geçtiğinizde atacağınız ilk adımlar neler olacak?

3.10

Değişimi Engelleyen Unsurları Belirleyin

Amaç: Sizi engelleyen konular üzerinde durarak değişim sürecinizi hızlandırmak.

İlgili Bölümler: 2.2 Zorlayıcı Bir Görüş Belirleyin

1. Değişmeyi arzuladığınız konuların bir listesini yapın. Listenizi, geliştirmek istediğiniz beceriler, özel bir yaşam biçimi, maddi gereksinimler, farklı ilişkiler, zamanın daha iyi kullanımı gibi konular oluşturabilir.

2. Listedeki hedeflerden birini seçin, ve ona ulaşmanızı engelleyen birkaç unsur belirleyin. Aşağıdaki örnekler sizin için de geçerli olabilir:

   - Ağırdan almak,
   - Harekete geçmektense, ne istediğiniz, ne yapacağınız üzerinde gereğinden fazla oyalanmak,
   - Başkalarının desteğini aramak,
   - Düşüncelerinizi karşılaşabileceğiniz güçlükler üzerinde yoğunlaştırmak. İlerideki zorlukları düşünerek, onların aşılamayacağı beklentisiyle kararınızdan caymak,
   - İlginizi başka konulara yönlendirmek; dalgınlık, endişe ve benzeri yöntemlerle harekete geçmeyi geciktirmek,
   - Kendinizi, değişimin kimlik kaybına yol açacağına; herhangi bir biçimde değişince artık bugünkü 'siz'in yok olacağına ve bugünkü ve değişim sonrası edimlerin tümüne birden sahip olmanın olanaksız olduğuna inandırmak.

3. Sizi gerçekten engelleyen nedir? Bunu belirlemek için aşağıdaki denemeyi yapın:

   Bu engelleyici unsur geçerli olmasaydı, hedefinize ulaşabilir miydiniz?

   Bu soruya verdiğiniz yanıt "evet" ise, bu unsur değişimi gerçekten engeller. Bu soruya verdiğiniz yanıt "hayır" ise, değişimi gerçekten engelleyen unsur bu değildir.

4. Engelleyiciyi, aşağıdaki soruyla bir hedefe dönüştürün:

   "Bunun yerine ne istiyorum?"

5. Bu yeni hedefi iyice belirleyin.

   a. Gerçekte istediğim şey?

   b. Bu hedefe ulaştığınızı tasarlayın.

      - Nasıl görünüyor?
      - Neler duyuluyor?
      - Neler hissediliyor?

   c. Bu hedef için uygun ortamı tanımlayın.

   d. Hedefin kendini besleyip beslemediğine, sonucun size ne kadar bağlı olduğuna karar verin. Size bağlı değilse, a-c arası basamakları yeniden değerlendirin; hangi kısımların kendini beslediğini bulun.

   e. Hedefe ulaşmanın nelere değeceğine karar verin. Değmediğini düşünüyorsanız, vazgeçin, tekrar a'ya dönün ve devam edin.

   f. Şimdiki durumunuz size neler kazandırıyor? Bu sonuca gitmenize neden olan gereksinim başka hangi yöntemlerle karşılanabilir?

   g. Bu sonuç kimliğiniz ve kim olmak istediğinizle nasıl bir uyum sergiliyor?

h. Bu sonuç yaşamınızda önemli olan diğer kişilere uyuyor mu?

i. Artık harekete geçmek için hangi adımları atmalısınız?

3.11

Gerçek Görüntünüzü Yansıtın

Amaç: Görüntünüz, tüm davranış ve sözlerinizde belirgindir. Çekirdekteki değerlerinizi belirleyerek ve onlara uyum sağlayarak, çevrenize gerçek kimliğinizle ilgili ipuçları yollarsınız. Bu uygulama, çekirdekteki değerlerinizi tutarlılıkla sergileme ve gerçek görüntünüzle iletişim kurma konusunda size yardımcı olacaktır.

İlgili Bölüm: 1.1 Düşünme Biçimleri

Çekirdekteki değerlerinizi, 3.10 Bölümü, ya da yandaki sayfayı kullanarak belirleyebilirsiniz.

İş

İlişkiler

Aile

Ev

Boş zamanlar

Sağlık

Spor

Sosyal

Kendini geliştirme

1. Özdeki değerlerinizi, yaşamınızın yukarıda belirtilen her bölümü için belirtin. Eklemek istediğiniz başka bölümler varsa, onları da değerlendirin. Yanıtlarınızın, yalnızca bugün sahip olduğunuz konuları içermesi gerekmez. Sizin için önemli olan her şey yanıtlarınızı oluşturabilir. Örneğin, listede güven, eğlence, güvenlik, huzur kavramlarına yer verebilir, ama onları şu anda duyumsamıyor olabilirsiniz.
2. Yaşamınızın her bölümü için geçerli olan ortak değerleri seçin.
3. Ortak değerlerden üçünü ayırın. Bu değerlerin güven, neşe ve emniyet olduğunu varsayalım. Bunların her biri için, o değeri içeren bir edim ya da duygu anımsayın.

   Bu egzersizi yaparken oturmayı ya da ayakta durmayı seçebilirsiniz. Her değer için bir bedensel durum seçmek, o değerin fiziksel konumunu belirlemekte yardımcı olur. Bu uygulamayı başka birinin yardımıyla yapıyorsanız, bir basamaktan diğerine geçerken dış görüntünüzde oluşan değişimleri izlemelerini ve sizi eleştirmelerini isteyin.
4. Belirlediğiniz ilk değerle (güven) ilgili edime geçmek için uygun bir yer belirleyin. Edimle ilgili anınızı canlandırırken, az önce belirlediğiniz bedensel duruma girin ve seçtiğiniz yere geçin. Anınızla bütünleşerek, onu tüm benliğinizle yeniden canlandırın. Kendi gözlerinizden izleyin, kendi kulaklarınızla duyun, o zamanki duyguları yeniden hissedin.
5. Öz değerlerin ilkiyle bağlantı kurduktan sonra, onunla olan bağlantınızı koruyarak ikinci değere geçin (neşe). İkinci değerle ilgili anılarınız canlanırken, onun için belirlediğiniz bedensel durum ve seçtiğiniz yere geçin, aynı şekilde deneyiminizle bütünleşin.

6. Üçüncü öz değer (emniyet) için de bu süreci uygulayın. Uygulamalar sonucu, değerlerin her birini aynı yoğunlukla duyumsayacaksınız.
7. Kırma durumuna geçin.
8. Denemelerinizi, özdeki değerlerle ilgili deneyim ve kaynaklara dilediğinizde kolayca ulaşana kadar sürdürün.

Benzeri uygulamaları ne kadar sık tekrarlarsanız, onları dışa vurmaya ve yaşamaya o kadar yaklaşırsınız. Görüntü üzerinde yapılan çalışmaların ilginç bulgularından biri, değerlerinizle bütünleştikten sonra aynı değerlere sahip kişileri ve durumları yaşamınızda toplamaya başlamanızdır.

3.12

Öz Değerlerinizi Yansıtın

Amaç: Değerlerinizin sizin için önceliği vardır. Bazılarını diğerlerinden daha fazla önemsersiniz. Bu uygulama, öncelik taşıyan, yaptığınız ve söylediğiniz her şeyde belirleyici rol alan öz değerleri belirlemenize yardımcı olacaktır.

İlgili Bölüm: 2.2 Zorlayıcı Hedefler Belirleyin

1. Size özgü, sık sık tekrarladığınız bir edim düşünün. Bir hobi, ilgilendiğiniz bir konu ya da işiniz olabilir.
2. Buraya yazın.

A

A'yı yapmamaya karar vererek dengeyi biraz bozmanıza neden ne olabilir?

B

B'nin doğru olduğunu varsayın. Buna rağmen A'yı yapmaya ve böylece dengenin biraz bozulmasına neden ne olabilir?

C

B ve C'nin doğruluğunu varsayın. Buna rağmen A'yı yapmama kararı alarak dengeyi biraz bozmanızın nedeni ne olabilir?

D

Bir önceki durumun doğru olduğunu varsayarak, aynı süreci devam ettirebilir ve böylece değerlerin önem sırasını oluşturabilirsiniz. Bir basamak daha önemli bir değeri dikkate alarak kararlarınızı değiştirebilir, dengeyi biraz bozabilirsiniz. Giderek, özdeki değerlerinize yaklaşır, sizin için en önemli olanlara ulaşırsınız. Bir uzlaşma sürecinin başarısı, alınan sonuçların tüm katılımcıların özdeki değerleriyle uyuşmasına bağlıdır.

3.13

Farklı Algısal Durumları Deneyin

Amaç: 1., 2, ve 3. algısal durumlara geçme becerinizi geliştirmek, böylece engellendiğinizi düşündüğünüz durumlara anlayışla yaklaşmanızı sağlamak ve seçeneklerinizi artırmak.

İlgili Bölüm: 2.4, Kendini Benim Yerime Koy

1. DURUM NASIL YAŞANIR?

Kendinize rahat ve sessiz bir yer seçin. Fazla aydınlık, fazla da karanlık olmasın. Zamanınızın sınırlı olmamasına da özen gösterin.

Çevrenize dikkat edin. Cisimleri, şekilleri belirleyin. Onların oluşturduğu gölgeleri inceleyin. Renkler ve tonları üzerinde durun.

Dinleyin. Seslere, tonlarına, belirgin başka gürültülere dikkat edin. Şimdi dikkatinizi kendi üzerinizde yoğunlaştırın. Bedeninizin hangi bölümlerini görüyorsunuz, hangi hareketleri sergiliyorsunuz, hangi sesleri çıkarıyorsunuz?

Neler hissediyorsunuz? Ayaklarınızın yerdeki baskısı, bedeninizin koltuk ya da yatak üzerindeki ağırlığı, ellerinizin ve kollarınızın durduğu, başınızı dayadığınız yer, aldığınız kokular, ağzınızdaki tat....

Hangi duyguları hissediyorsunuz? Duygularınızın yoğunluğu nedir? Odak noktaları nerede, belirgin özellikleri neler?

Kendinizi bu biçimde duyumsamak, 1. durumun özelliğidir. Bu deneyim, daha önce yaşadığınız deneyimleri andırıyor mu? Çevrenizi bu tür algılamak alışkın olduğunuz bir durum ise, bu deneyimi kolayca uygulayabilirsiniz.

2. DURUM NASIL YAŞANIR?

Bir arkadaşınızdan bu uygulamayı sizinle beraber yapmasını isteyin.

Yaklaşık 15 dakika sürecek olan bu uygulamayı istediğiniz her yerde yapabilirsiniz.

Bu uygulamada, 'başka birinin çarığını giymek' adlı eski bir Kızılderili töreninden esinlenilmiştir. Arkadaşınızla bir yürüyüşe çıkacak, ama onu yaklaşık 2 metre arkadan izleyeceksiniz.

Yürürken arkadaşınızın ritmini ve yürüyüş hızını benimseyin. Onun baktığı yerlere dikkat edin, başınızı aynı biçimde çevirin. Kısaca onun gölgesi gibi davranın. Bu arada hiç konuşmamanız gerekir.

Bu şekilde 15 dakika yürüdükten sonra yürüyüşle ilgili deneyimizi, duygu ve düşüncelerinizi arkadaşınıza aktarın. Kendi deneyiminizi onun deneyimiyle karşılaştırın. Deneyimlerin ne kadar benzerlik gösterdiği eminim sizi de şaşırtacak. Bu uygulama ile, düşünme ve davranış biçiminizde 2. durumu sergilemiş oldunuz.

2. duruma geçmek istediğiniz her zaman bir yürüyüşe çıkmanız gerekmez. Ama karşınızdaki kişinin duruş ve hareketlerini sergilerken, onun çevreyi algılama biçimini de benimsersiniz.

2. DURUMA GEÇMENİN BAŞKA BİR YÖNTEMİ

Bu uygulama için diğer kişinin yanınızda olması gerekmez. O kişinin duruş ve davranışlarıyla ilgili zihinsel bir görüntü oluşturun. Neleri, nasıl söylediğine dikkat edin. Bu şekilde davranması için nelerin geçerli olması gerektiğini belirleyin. Kimliğini, inanç ve değerlerini anımsayın. Ortama hangi beceri ve nitelikleri getirdiğini, çevresinde neleri algıladığını düşünün.

Şimdi kendinizi onun yerine koyun, onun davranışlarıyla uyuşun. Onun kimliğini, inançlarını, değerlerini, beceri ve deneyimlerini üstlenin. Onun gözleriyle çevreyi bir kez daha değerlendirin, onun kulaklarıyla bir kez daha dinleyin. Bu durumda neler hissediyorsunuz? 2. duruma geçtiğinizde, o kişinin tüm edimleri anlam kazanır; onun en uygun ve doğru davranış biçimini sergilediğini düşünürsünüz.

3. DURUM NASIL YAŞANIR?

Sizi ve başka birini ilgilendiren bir olay düşünün. Olayın yaşandığı yeri, söylenen sözleri, duygularınızı anımsayın.

1. ve 2. durumlar yaşandıktan sonra 3. duruma gelinebilir. Seçtiğiniz olayı önce 1. durumda, kendinizi olayla bütünleştirerek, kendiniz görerek, duyarak, tüm bedeninizle yaşayarak anımsayın.

2. duruma geçin. Bedensel durumunuzu değiştirmek, durumlar arası geçişler yapmanızı kolaylaştırabilir. Kendinizi o kişinin yerine koyarak 2. durumu yaşayın. Az önce değindiğimiz basamaklardan yararlanabilirsiniz.

İkinci durumu yaşadıktan sonra, kendi konumunuzdan ayrılarak, bir gözlemci gibi kendinizi ve karşınızdaki kişiyi izleyin. O durumda gözlediğiniz 'siz' den ve diğer kişiden eş uzaklıkta ve onların göz seviyesinde olmaya özen gösterin.

'Siz'i ve diğer kişiyi dinleyin.

Herhangi bir duygu duyumsuyorsanız, bu duyguları üzerinizden atarak izlediğiniz kişilere, 'siz'e ya da diğer kişiye kaydırın.

Kendinizi duygularınızdan ayrıştırdığınız bu durum, 3. durumdur.

NOT

Bu durumları gereğiyle yaşayabilmek deneyim ve beceri ister. Uygulamalar yaparken ve durumlarda ilerlerken yanınızda bir yakınınızın olması süreci kolaylaştıracağı gibi, durumlara girdiğiniz konusunda kendinizi yanıltmanıza da neden olabilir.

Örneğin, 1. durumda olduğunuzu düşünürken, yanınızdaki kişinin duygularını duyumsayabilirsiniz. Aynı biçimde, 2. durumda kendinizi diğer kişinin yerine koyduğunuzu düşünerek, o durumda olmayı mantık düzeyinde irdeleyebilirsiniz. İzleyici konuma geçip, 3. durumu yaşadığınızda ise, sizi dışarıdan izleyen biri 1. ve 2. durumlarda olduğunuza karar verebilir.

Bu durumların özelliklerini tüm berraklığıyla duyumsamak, her durumu tüm açıklığıyla ve beceriyle kullanmanıza, yaşamınızın her bölümünde her iki tarafın da yarar sağladığı sonuçlar elde etmenize neden olur.

3.14

Algısal Durumları Haklarınızı Savunmak İçin Kullanmak

Amaç: Haklarınızı savunmak, kendi gereksinimleriniz ve başkalarının istekleri arasındaki denge sağlamakla ilgilidir. Geçmişi değerlendirme biçiminiz, bugünü ve geleceği algılayışınız, bu dengeyi etkiler. Bu uygulama ile davranış ve sözlerinizde bütünlük sağlayarak, kendi çizginizi oluşturmanız mümkün olur.

İlgili Bölümler: 1.1 Bölüm Düşünme Biçimleri, 2.4. Bölüm, Kendini Benim Yerime Koy

1. Şimdi ya da gelecekte, haklarınızı savunmaktan çekinmeyeceğiniz bir durum düşünün. Geçmişte haklarınızı aradığınız ya da aramadığınız durumlarla benzerlik gösterebilir. Kendinizi bu durumda tasarlayın, neler gördüğünüzü, neler duyduğunuzu ve neler hissettiğinizi belirleyin.

2. 1. duruma geçerek, durumu kendi bulunduğunuz yerden görerek, duyarak, hissederek değerlendirin. Düşünme biçimleriniz ve onların ince ayrımlarıyla denemeler yaparak, tasarımlarınızda bir denge oluşturuncaya kadar denemelerinizi sürdürün. Diğer kişinin göz seviyesine inmeye, ses tonunuzu onunkiyle aynı düzeyde tutmaya, hissettiklerinizin kendi duygularınız olmasına özen gösterin. Duygular size ait değilse, onları gerçek sahiplerine geri verin. Bunu yaptığınızı da duyumsayın. Kırma durumuna geçin.

3. Kendinizi karşınızdakinin yerine koyun (2. durum). Düşüncelerinizdeki denge henüz oluşmamışsa, onu oluşturana kadar denemelerinizi sürdürün. Görsel, işitsel ve duygusal öğeleri değerlendirin. Kırma durumuna geçin.

4. Geri çekilin ve 3. duruma girin. Görüntüdeki 'siz' ve diğer kişiden aynı uzaklıkta ve her ikisiyle de aynı boyda olmaya dikkat edin. Ses tonlarını ve niteliklerini aynı düzeylerde ayarlayın. Sonra duygulara geçin. Belirgin olan duygular var mı? Varsa onları sahibine, 'siz'e ya da diğer kişiye geri verin. 3. durumda olmak, durumu yansız olarak değerlendirebilmek için duygulardan arınmayı gerektirir. Kırma durumuna geçin.

5. Her durumda denge sağladıktan sonra tekrar 1. duruma dönün ve bu durumu şimdi nasıl yaşadığınıza dikkat edin. Denge sağlamayı başarmışsanız, tüm katılımcıların gereksinimlerini karşılayan yeni seçenekler bulma yolunda ilerlemeye başladınız demektir.

Ek 1

Uygulama Önerilerine Yanıtlar

Bazı uygulama önerilerinde yalnızca sizi düşünmeye yönlendirme amacı güdüldüğünden onlara verilecek yanıt yoktur. Bu bölümde, yalnızca yanıt gerektiren uygulama önerilerine değinilecektir.

1.1 Düşünme Biçimleri

1a. Düşünme biçimi görsel olan kişiler, desen, çizim, renk, görüntü konularıyla ilgili meslekler seçebilirler. Örneğin:

- Stilistlik
- Reklamcılık
- Görüntü yönetmenliği
- Fotoğrafçılık
- İç dekorasyon

1b. Düşünme biçimi işitsel olan kişiler, sözcüklerle oynamaktan, tartışmadan, seslerden hoşlanırlar. Örneğin:

- Yayıncılık
- Ses kayıt uzmanlığı
- Müzisyenlik
- Telefon şirketlerinde, müşteri hizmetlerinde, resepsiyonist olarak çalışmak.

1c. Düşünme biçimleri duygusal olan kişiler, içgüdülerini kullanmayı ve dokunmayı gerektiren işlerle mutlu olabilirler. Tat ve koku alma becerilerini de kullanabilirler.

- Danışmanlık
- Marangozluk
- Heykeltıraşlık
- Aşçılık yaptıklarında bu özelliklerini kullanabilirler.

Birçok durumda tüm duyuları kullanabilmek başarı oranını artırır, pek az durumda yalnızca bir duyuyu tüm yoğunluğuyla kullanmak gerekir. Buna rağmen, düşünme tercihinizi belirlemek, işinizde güçlü yönlerinizi ön plana çıkarmanıza yardımcı olur.

2. Toplantıda alınan sonucu tasarlama biçiminiz, görsel, işitsel, duyusal tercihinizi gösterir. Bu sistemler hep birlikte de kullanılabilir.

3. Başkalarının göz hareketlerini izleyerek, izlenimlerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgili ipuçları elde edersiniz. Bazı kişilerin göz hareketlerinin ters yönde olabileceğini unutmayın; yukarıya ve sağa doğru baktıklarında görsel bir tasarımı anımsamaya çalışırlar. Açık fikirlilikle onları dinleyin ve izleyin.

4. ve 5. düşünme biçiminizdeki ince ayrımları belirleyerek, düşüncelerinizin tutum ve deneyimlerinizi nasıl etkilediğini anlayabilirsiniz. Önemli olan içerik değil, tepkilerinizi etkileyen görsel, işitsel ve duygusal ayrımlardır.

1.2 İç Dünyanızın Süzgeçleri

1. Bu paragrafın yazarı, ayrımlarında aktiviteleri ön plana alır. Davranışlar üzerinde durur.

2. Bu kişi, onların uyumsuzluk sergilediklerini, ayrıntılar üzerinde durarak edimlerini belirlediklerini düşünüyor.

3. Bu kişi, uzaklaşma süzgeciyle ayrımlar yaparak, kişiler üzerinde duruyor.

1.3 Zenginleştirilmiş İletişim

1. Fikirlerinize görsel sunuş biçimleri arayabilir, onları tahtaya ya da panolara çizebilirsiniz. Onları nasıl tartışacağınızı tasarlar, ileri sürdüğünüz fikirlerin kullanılabileceği bir uygulama hazırlayabilirsiniz. Sunuş süresince, görsel, işitsel, ve duygusal bir dil kullanırsınız.

2. Zenginleştirilmiş bir dil kullanımı için birkaç örnek sunalım:

   a. Bu şirkette ilerlediğimin gözlenmesi beni gerçekten mutlu eder. Kendi kendime "Dikkate değer bir atılım yaptım" diyebilmeyi isterim ve bu durumdan büyük bir haz duyarım.

   b. Bu toplantıyla nereye ulaşmak istediğimizi anlatmama izin verin. Hepimizin isteklerine açıklık getirirsek, burada bulunma nedenimizi kavrayabiliriz.

3. Bazı öneriler aşağıda sunulmuştur:

   a. Görsel: Tepegöz ile gösterilecek grafikler ve şemalar, slaytlar, panolar. Sözcükleri resimlemek için görsel bir dil seçilebilir. Çevre katılımcıların ilgisini çekecek biçimde düzenlenebilir.

   b. İşitsel: Fikirlerinizi ayrıntılarıyla açıklamak, tartışma ve sorular sorulmasına olanak tanımak. Ses tonunuzu çeşitlendirip, işitsel bir dil kullanmak. Seslere önem vermek, örneğin katılımcıları fonda bir müzikle karşılamak.

c. Duygusal: Uygulamalarda aktif katılıma olanak sağlamak. Katılımcılara dokunacakları, ellerinde tutabilecekleri örnekler sunmak. Onların duygularına seslenip, duygusal bir dil kullanmak. Çevreyi, dokunma, tat ve koku alma duyularına seslenecek biçimde düzenlemek. Çevrenin konuklar için rahat olmasını sağlayıp, içimi hoş içecekler sunmak, hoş kokulu çiçekler sergilemek.

1.4 Tam İsabetli Sorular

4. Bazı öneriler:
   a. Yapsaydın ne olurdu?
   b. Kimse mi? Sana nasıl yardımcı olunmasını isterdin?
   c. Bunu nasıl anlayabildin? Kimden söz ediyorsun?
   d. Kim bilerek ne yaptı? Bunu nereden anladın?
   e. Benim geç kalmam neden senin canını sıkıyor?
   f. Kime göre?
   g. Onları nasıl yönetiyorsun ve nasıl karşılık vermelerini istersin?
   h. Kime göre? Kim, kiminle hangi tür iletişimler içinde?
   i. Kendini nasıl üzebiliyorsun?
   j. Ben seni nasıl üzdüm?

2.2 Zorlayıcı Bir Görüş Belirleyin

1. Birçok şey söyleniş biçimine bağlıdır. Sözler her iki biçimi de belirtebilir, ama söyleniş biçimleri başka bir anlam sunar. Yalnızca sözcüklere dikkat etmek:

a. Hedefe doğru. (Yalnızca sözcükler dikkate alındığında, onların içeriğinde 'hedeften ayrı düşünmenin nitelikli özelliklerine' duyulan özlem belirginleşir).

b. Hedeften uzaklaşarak.

c. Hedefe doğru.

2. Biri bir konuyu 'deneyeceğini' söylediğinde, çoğu kez başaracağına inancı olmadığı anlamı belirir. Yeterince deneseler de, oldukça fazla çaba harcadıkları, ama başarılı olmayı reddettikleri anlaşılır.

2.4 Kendini Benim Yerime Koy

1. Aşağıdaki yanıtlar örnek olarak sunulmuştur. Davranışın ardında sizin için geçerli bir anlam bularak, olumlu bir niyet oluşturursunuz. Böylece, size karşı sergilenen davranışı çok farklı bir biçimde algılar, karşınızdakine daha fazla anlayış göstererek seçeneklerinizi artırırsınız.

   Aşağıda olumlu niyetlere birkaç örnek sunulmuştur:

   a. Ona olan bağlılığınızı sınamak ve yöneticinizin düşüncelerini değiştirecek beceriler kazanmanıza yardımcı olmak. Yöneticinizin bir başka olumlu niyeti de, sizin gerçek isteklerinizi belirlemenizi sağlamaktır.

   b. Etkileyici bir iletişim kurmayı öğrenmenize olanak tanımak. Konuşmalarınızın ne zaman sıkıcı olduğunu anlamanızı kolaylaştırarak, başkalarıyla olan iletişimlerde bu duruma düşmenizi engellemek.

   c. Değişimi denetim altına almanıza olanak tanımak. Zaman konusundaki vaatlerinizi ve sorumluluklarınızı anımsamak.

d. Gerçek isteklerinizi yeniden değerlendirmenizi sağlamak. İsteklerinizdeki kararlılığınızı sınamak. Reddedilmekten öğrenme payı çıkarmanıza yardımcı olmak.

e. Kendi etki alanınız dışındaki kişileri etkileyebilmek için bir uyum ortamı oluşturma becerinizi geliştirmek.

2a. 1. durum

2b. 3. durum

2c. 2. durum

Ek 2

Bibliyografya

NLP için tavsiye edilen başlangıç kitapları

Connirae Andreas & Steve Andreas, *Heart of the Mind*, Real People Press, 1989.

Steve Andreas and Connirae Andreas, *Change Your Mind and Keep the Change*, Real People Press, 1987.

Genie Z Laborde, *Influencing with Integrity*, Syntony Publishing, 1984.

Genie Z Laborde, *Fine Tune Your Brain*, Syntony Publishing, 1988.

Joseph O'Connor & John Seymour, *Introducing* NLP, Aquarian Press, 1993.

Popüler NLP

Kerry L Johnson, *Selling with* NLP, Nicholas Brealey, 1994.

Anthony Robbins, *Awaken the Giant Within*, Simon & Schuster, 1992.

Denis Waitley, *Seeds of Greatness*, Cedar, 1990.

NLP konusunda Ek Okumalar

Connirae Andreas & Tamara Andreas, *Core Transformation*, Real People Press, 1994.

Richard Bandler, *The Adventures of Anybody*, Meta Publications, 1993.

Richard Bandler & John Grinder, *Frogs Into Princes*, Real People Press, 1979.

Leslie Cameron-Bandler, *Solutions*, Future Pace, 1985.

Leslie Cameron-Bandler, David Gordon & Michael Lebeau, *The Emprint Method*, Future Pace, 1985.

Robert Dilts, *Changing Belief Systems with* NLP, Meta Publications, 1990.

Robert Dilts, Tim Hallborn & Suze Smith, *Beliefs*, Metamorphous Press, 1993.

John Grinder & Richard Bandler, *The Structure of Magic, Parts* I *and* II, Science & Behaviour Books, 1976.

Scout Lee & Jan Summers, *The Challenge of Excellence*, Metamorphous Press, 1990.

Terence L McClendon, *The Wild Days of* NLP 1972-1981, Meta Publications, 1989.

NLP'nin Etkileri

Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, 1988.

Noam Chomsky, *Aspects of the Theory of Syntax*, MIT Press, 1965.

Alfred Korzybski, *Science and Sanity*, The International Non-Aristotelian Library Publishing Company.

Frederick S Perls, *Gestalt Therapy Verbatim*, Real People Press, 1979.

Virginia Satir, *Peoplemaking*, Science and Behaviour Books, 1989.

Johanna Schwab, *A Resource Handbook for Satir Concepts*, Science & Behaviour Books, 1990.

Paul Watzlawick, *The Language of Change*, W W Norton, 1993.

Paul Watzlawick, John Weakland and Richard Fisch, *Change*, W W Norton & Co, 1974.

The Gestalt Approach: Eyewitness to Therapy, Science and Behaviour Books, 1973.

İş Dünyası

John Adair, *Not Bosses But Leaders*, Kogan Page, 1990.

Robert E Alberti & Michael L Emmons, *Your Perfect Right*, Impact, 1977.

Ken and Kate Back, *Assertiveness at Work*, McGraw-Hill, 1982.

David Freemantle, *Incredible Bosses*, McGraw-Hill, 1982.

Eliyahu M Goldratt & Jeff Cox, *The Goal: Beating the Competition*, Creative Output Books, 1986.

Eliyahu M Goldratt, *It's Not Luck*, Gower, 1994.

Andrew S Grove, *High Output Management*, Random Grove, 1983.

Charles Handy, *The Empty Raincoat*, Hutchinson, 1994.

John Harvey – Jones, *Making it Happen*, William Collins, 1988.

Alistair Mant, *Leaders We Deserve*, Basil Blackwell, 1985.

Paddy O'Brien, *Positive Management*, Nicholas Brealey, 1992.

Barrie Pearson, *Common-sense Business Strategy*, Mercury Books, 1991.

Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence*, Fontana, 1986.

Gefford Pinchoott III. *Intrapreneuring*, Harper & Row. 1986.

Anita Roddick, *Body and Soul*, Vermillion, 1992.

Sidney B Simon, *In Search of Values*, Warner Books, 1993.

John Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, 1992.

Mike Woodcock and Dave Francis, *Clarifying Organizational Values*, Gower, 1989.

R L Wing, *The Art of Strategy*, The Aquarian Press, 1989.

İlgili Konularda Esin Kaynağı Olan Kitaplar

Edward de Bono, *Handbook for the Positive Revolution*, Penguin Books, 1991.

William C Byham with Jeff Cox, *Zapp! The Lightning of Empowerment*, Business Books. 1991.

Gene Early, *Developing Couple Relationships*, S M Olsen, 1988.

Mark Fisher, *The Instant Millionaire*, Hammond, 1993.

Charles Handy, *Waiting for the Mountain to Move*, Arrow, 1992.

John Heider, *The Tao of Leadership*, Wildwood House, 1986.

David Hemery, *Sporting Excellence*, Collins Willow, 1986.

Peter Honey, *Improve Your People Skills*, Institute of Personnel Management, 1988.

M James & D Jongeward, *Born to Win*, Addison Wesley, 1971.

Spencer Johnson, *Yes or No*, Harper Collins, 1992.

Peter Kline, *The Everyday Genius*, Great Ocean Publishers, 1988.

James Morrison & John O'Hearne, *Practical Transactional Analysis in Management*, Addison Wesley, 1977.

Vincent Nolan, *The Innovator's Handbook*, Sphere Books, 1990.

Robert Thomson, *The Psychology of Thinking*, Penguin, 1971.

R L Wing, *The Tao of Power*, Aquarian Press, 1986.

Metafor

David Gordon, *Therapeutic Metaphors*, Meta Publications, 1978.

John Harricharan, *When You Can Walk on Water*, Take the Boat, Aquarian,

Dan Millman, *The Peaceful Warrior*, H J Kramer, 1984.

Lee Wallas, *Stories for the Third Ear*, Norton, 1985.

Nelson Zink, *The Structure of Delight*. Mind Matters, 1991.

UYGULAMALARLA NLP

SUE KNIGHT

Nöro Linguistik Programlama, hayatı doğru olarak algılamanın ve istediğiniz dünyayı yaratmanın yoludur. Diğer kitaplar yapılması gerekenleri sıralarken, *Uygulamalarla NLP* bunların nasıl yapılacağını gösterir.

NLP konusunda bir rehber olma niteliğini taşıyan bu kitap, çeşitli uygulamalar ve örneklerle,

- işinizde ve hayatınızın herhangi bir alanında daha başarılı olmak,
- çevrenizdeki insanları etkilemek ve olayların akışını değiştirmek,
- yeni şeyler öğrenme becerinizi geliştirmek,
- hem kendinizin hem çevrenizdekilerin 'kendini işine adama'yı öğrenmesini sağlamak,
- hedeflerinize daha çabuk ulaşmak,
- yaratıcı, yapıcı, etkili ve anlayışlı biri olabilmek için duygularınızı nasıl kontrol edeceğinizi bilmek,
- kendinize ve başkalarına karşı duyarlı davranmak ve çevrenizdekilerin etkileyici ve anlaşılır bulacağı bir şekilde iletişim kurmak

gibi amaçlara ulaşmanın yollarını göstermektedir.

"Sistem Yayıncılık, bilgi ve sevginin temel değerler olduğu bir öğrenme ortamı oluşturmak için vardır."

GELİŞEN İNSAN GELİŞEN TOPLUM

ISBN 975-322-113-4

Tarlabaşı Bulvarı, Utarit Sok. No: 7
Tel. : (0212) 293 83 72 pbx Faks : (0212) 293 66 71 E-p
http://www.siste